Revista da FAE

SUMÁRIO

Urbanização, industrialização e migração no Oeste do Paraná 1
Olga da Conceição Pinto Tschá, Ricardo Rippel, Jandir Ferrera de Lima

Financiamento de capital de giro a micro e pequenas empresas: um estudo na agência de fomento do estado da Bahia 15
Marcos Adriano Santana da Silva, Luiz Ricardo Mattos Teixeira Cavalcante, Adriano Leal Bruni

A construção civil em Aracaju 29
Augusto César Vieira dos Santos, Rosemeri Melo e Souza

A construção de marca em três empresas de administração pública do estado do Paraná: o marketing social e o marketing societal como ferramentas 45
Bárbara Regina Lopes Costa, Ana Beatriz Tortelli, Ilana Maria Weiler, Nicole Coradin

Teoria de precificação por arbitragem: um estudo empírico no setor bancário brasileiro 55
Marcos Igor da Costa Santos, Manuel Soares da Silva

Verificação de intangíveis ativados no balanço patrimonial: um estudo multicaso 69
Ildefonso Assing, Luiz Alberton, José Marcos Tesch

Adoção do Banco de Dados no gerenciamento dos relacionamentos com os clientes 83
Flávio Régio Brambilla

Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso 103
Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiaishi

Sistemas de controle de qualidade: uma análise da agroindústria avícola 121
Elizabeth Giron Cima, Miguel Angel Uribe Opazo

Executivo expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras 133
Gabriela Arantes Gonçalves, Irene Kazumi Miura

As emissoras de TV aberta no Brasil e o seu crescimento: propostas inovadoras ou seguidoras da líder de mercado? 149
Francisco Rodrigues Gomes

Redes de relacionamento na criação de conhecimento e inovação em incubadoras 157
Fernando A. Ribeiro Serra, Gabriela Gonçalves Fiates, Manuel Portugal Ferreira, Maria Terezinha Angeloni

SUMMARY

Urbanization, industrialization and migration in the west of Paraná State 1
Olga da Conceição Pinto Tschá, Ricardo Rippel, Jandir Ferrera de Lima

Financing working capital for micro and small enterprises: a study of the furtherance agency in the state of Bahia 15
Marcos Adriano Santana da Silva, Luiz Ricardo Mattos Teixeira Cavalcante, Adriano Leal Bruni

Civil construction in Aracaju 29
Augusto César Vieira dos Santos, Rosemeri Melo e Souza

The construction of trademark in three companies of public administration in the state of Paraná: the social marketing and the societal marketing as tools 45
Bárbara Regina Lopes Costa, Ana Beatriz Tortelli, Ilana Maria Weiler, Nicole Coradin

The arbitrage pricing theory: an ampirical study in the Brazilian banking sector 55
Marcos Igor da Costa Santos, Manuel Soares da Silva

Verifying the intangible reached in the balance sheet: a multi case study 69
Ildefonso Assing, Luiz Alberton, José Marcos Tesch

Adoption of the customer's DataBase in customer relationship management 83
Flávio Régio Brambilla

Case study in qualitative exploratory researches: a rehearsal for the proposal of protocol case study 103
Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiaishi

Quality control systems: an analysis of chicken agribusiness 121
Elizabeth Giron Cima, Miguel Angel Uribe Opazo

Executive expatriate in Brazil: the implications of characteristics of Brazilian culture 133
Gabriela Arantes Gonçalves, Irene Kazumi Miura

Open TV channels in Brazil and their growth: innovative proposals or followers of the market leader? 149
Francisco Rodrigues Gomes

Relationship networks in the creation of knowledge innovation in the incubators 157
Fernando A. Ribeiro Serra, Gabriela Gonçalves Fiates, Manuel Portugal Ferreira, Maria Terezinha Angeloni

FAE Centro Universitário
Curitiba, v.12, n.1, jan./jun. 2009 - ISSN 1516-1234

Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus

Frei Guido Moacir Scheidt, ofm
Presidente

Paulo Arns da Cunha
Diretor Geral

Centro Universitário Franciscano do Paraná

Frei Nelson José Hillesheim, ofm
Reitor da FAE Centro Universitário e Diretor Geral da FAE São José dos Pinhais

André Luis Gontijo Resende
Pró-Reitor Acadêmico
Diretor Acadêmico

Paulo Arns da Cunha
Pró-Reitor Administrativo

Julio Kiyokatsu Inafuco
Diretor de Campus – FAE Centro Universitário, Campus Centro

Carlos Roberto de Oliveira Almeida Santos
Diretor de Campus – FAE Centro Universitário, Campus Cristo Rei

Valter Pereira Francisco Filho
Diretor de Campus – FAE São José dos Pinhais

Gilberto Oliveira Souza
Coordenador dos Programas de Pós-Graduação Lato Sensu

Antoninho Caron
Coordenador dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu

Eros Pacheco Neto
Secretário-Geral

Sérgio Luiz da Rocha Pombo
Diretor do Instituto de Ciências Jurídicas

Vicente Keller
Diretor de Assuntos Institucionais

Editor

Frei Nelson José Hillesheim, ofm

Coordenação Editorial

Cleonice Bastos Pompermayer

Danielle Francesca Lopes Lago (revisão de linguagem)

Mariana Fressato (normalização)

Edith Dias (normalização)

Primeira Análise Assessoria Editorial e Eventos (diagramação)

Coordenadores de Curso

Aline Fernanda Pessoa Dias da Silva (*Direito)*

André Luciano Malheiros (*Engenharia Ambiental)*

Carlos Roberto Oliveira de Almeida Santos (*Informática - Sistema de Informação e Tecnologia em Sistema para Internet)*

Bárbara Regina Lopes Costa (*Tecnologia em Marketing)*

Cleuza Cecato (*Letras)*

Daniele Cristine Nickel *(Psicologia)*

Eliane Cristine Francisco Maffezzolli (*Comunicação Social: Publicidade e Propaganda e Desenho Industrial)*

Fabio Maccari (*Engenharia Mecânica)*

Gilmar Mendes Lourenço (*Ciências Econômicas)*

Jacir Adolfo Erthal (*Tecnologia em Logística, Tecnologia em Gestão Financeira e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos)*

Joaquim de Almeida Brasileiro (*Negócios Internacionais)*

José Vicente Bandeira de Mello Cordeiro (*Engenharia de Produção)*

Marcus Vinicius Guaragni (*Administração)*

Ney de Lucca Mecking (*Educação Física)*

Rosenei Novochadlo da Costa (*Ciências Contábeis)*

Sílvia Iuan Lozza (*Pedagogia)*

Vicente Keller (*Filosofia)*

Coordenadores dos Núcleos

Adriana Pelizzari (*Coordenadora do Núcleo de Extensão Universitária)*

Areta Galat (*Coordenadora do Núcleo de Relações Internacionais / ECE – FAE)*

Cleonice Bastos Pompermayer (*Coordenadora do Núcleo de Pesquisa Acadêmica)*

Marcelo de Araújo Cansini *(Coordenador do Núcleo de Empregabilidade)*

Rita de Cássia Marques Kleinke *(Coordenadora do Núcleo da Pastoral Universitária)*

Rubens Fava *(Coordenador do Núcleo de Relações Institucionais e Governamentais)*

Simone Wiens *(Coordenadora do Núcleo de Carreira Docente)*

Bibliotecas

Soraia Helena F. Almondes *(Biblioteca – Campus Centro)*

Edith Dias *(Biblioteca – Campus Centro)*

Fernanda Périco Jorge *(Biblioteca – São José dos Pinhais)*

Vânia Isabel Farias Rusycki *(Biblioteca – Campus Cristo Rei)*

Comitê Editorial

Bruno Harmut Kopittke, Dr. (UFSC); Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr. (UFSC); Glauco; Ortolano, Ph.D (Lauder Institute/Wharton School/University of Pennsylvania); Harry J.; Burry, Ph.D (Baldwin Wallace); Heloísa Lück, Ph.D (UFPR); Heloiza Matos, Dra. (USP); Jair; Mendes Marques, Dr. (UniFAE, UTP); João Benjamim da Cruz Junior, Ph.D (UFSC); Cleverson Vitório Andreoli, Dr. (UniFAE); Maria Sylvia Macchione, Dra. (USP); Mirian Beatriz Schneider Braun, Dra. (Unioeste); Christian Luiz da Silva, Dr. (UFSC)

Pareceristas

Raul Damasio Perillo, Dr. (Ceteb/Uneb); Najila Rejanne Alencar Juliao Cabral, Ph.D (IFCE); Cezar Augusto Romano, Dr. (UTFPR); João Bosco Ladislau de Andrade, (Ufam e Funiber); Nadia Kassouf Pizzinatto, Dra. (Uninove); Edmundo Brandão Dantas, Dr. (UNB); Walter Tadahiro Shima, Dr. (UFPR); Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov, Dra. (Unicenp); Silvia Angélica Domingues, Dra. (Unicamp); Renato Zancan Marchetti, Dr. (Puc-PR); Rúbia Nara Rinaldi, Dra. (Unioeste); Ana Maria Coelho Pereira Mendes, Dra. (FAE); Leide Albergoni, Ms. (FAE); Maria Augusta de Castilho, Dra. (UCDB); Arnaldo José Franca Mazzei Nogueira, Dr. (PUC-SP); Amilton Dalledone Filho, Ms. (FAE); Alysson Ramos Artuso, Ms. (FAE); Antônio André Cunha Callado, Dr. (UFRPE); Rudimar Baldissera, Dr. (UFRGS); Heloiza Matos, Dra. (USP); Nicolau Barth, Ms. (UTFPR); Denise Pastore de Lima, Ms. (UTFPR); Sérgio de Iudícibus, Dr. (PUC-SP); Antonio Robles Junior, Dr. (PUC-SP e Alfa); Joel Souza Dutra, Dr. (USP); Patrícia Whebber Souza de Oliveira, Dra. (Farn e UNP); Isabel Macarenco, Dra. (Fecap); Paulo Mello Garcias, Dr. (UFPR); João Júlio Vitral Amaro, Dr. (UFMG); Romualdo Douglas Colauto, Dr. (UFMG); João Benjamim da Cruz Junior, Ph.D (UFSC); Stenio Melo Lins da Costa, Dr. (UFPB); Denise Maria Candiotto Caselani, Dra.; Mozar José de Brito, Dr. (UFLA); Romilda Teodora Ens, Dra. (PUC-PR); José Henrique de Faria, Dr. (FAE); Antonio Serafim Pereira, Dr. (Ulbra e Unesc); Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira, Dr. (IPC, Portugal); José Augusto Fontoura Costa, Dr. (UEA; Inep/MEC; Fadi e Unisantos); Andrea Regina Cunha Levek, Dra. (FAE); Franz Josef Brüseke, Ph.D. (UFS); Luiz Antonio Dias, Dr. (Unisa); Sidnei Vieira Marinho, Dr. (Univali); Julio Francisco Blumetti Facó, Dr. (Esags e Fecap); Valéria Maria Martins Judice, Dra. (UFSJ).

Circulação: setembro 2009

Indexação
CAPES/Qualis
Latindex
Portal Livre/CNEN
GeoDados
Distribuição
Comunidade Científica: 1.400 exemplares
Permuta: 100 exemplares

Revista da FAE. n.1/2, jan.dez. 1998 -
Curitiba, 1998 -
v. 28cm. regular

Semestral
Substitui ADECON: revista da Faculdade Católica de Administração e Economia.
ISSN 1516-1234

1. Abordagem interdisciplinar do conhecimento. I. Centro Universitário Franciscano do Paraná.

CDD - 001

Os artigos publicados na Revista da FAE são de inteira responsabilidade de seus autores. As opiniões neles emitidas não representam, necessariamente, pontos de vista da FAE Centro Universitário.

A Revista da FAE tem periodicidade semestral e está disponível em www.fae.edu

Endereço para correspondência:
FAE Centro Universitário - Núcleo de Pesquisa Acadêmica
Rua 24 de Maio, 135 - 80230-080 - Curitiba-PR
Tel.: (41) 2105-4093 - e-mail: pesquisa@fae.edu

Nota do editor

Temos com esta edição da Revista da FAE a satisfação e a honra de levar aos seus leitores, mais uma vez, uma coletânea de artigos que abordam diversos temas interdisciplinares.

Contemplando a interdisciplinaridade, os artigos abordam temas de âmbito nacional num ambiente regional, tais como: características do desenvolvimento local do Paraná, enfatizando o processo de urbanização e fluxos migratórios, o uso do *marketing* social e societal por empresas paranaenses, e a aplicação de inovações tecnológicas numa agroindústria da região oeste do estado.

O enfoque de gestão, direcionado a *business to business* se faz presente em temas que versam sobre processos decisórios de concessão de crédito a micros e pequenas empresas, análise das soluções de *Customer Relationship Management*, responsabilidade do auditor ao emitir um parecer sobre as demonstrações contábeis, e um estudo de investigação sobre variáveis contábeis e o risco do ativo com base na APT, no mercado de capitais.

Para uma melhor compreensão sobre o binômio sustentabilidade e meio ambiente, uma prática bem sucedida é relatada em um dos artigos.

E como não poderia deixar de se considerar, a questão sobre a inovação tecnológica é abordada focalizando um meio de comunicação, o mercado de emissoras de televisão aberta no Brasil, assim como o papel das redes de relacionamento na geração do conhecimento e de inovação nas incubadoras.

O tema sobre Metodologia de Estudo de Caso é abordado com o objetivo de contribuir com a produção de conhecimento acadêmico.

E, finalmente, uma abordagem sobre a cultura brasileira, descrevendo as principais características de executivos expatriados e as implicações destas características na adaptação ao ambiente de trabalho e à vida social.

Esperamos que os assuntos aqui apresentados, cada um, à sua maneira, atinja seu real objetivo primordial, ou seja, contribuir para uma reflexão individual somada às ideias dos autores, como meio de difusão do conhecimento.

PAZ E BEM!

Frei Nelson José Hillesheim, ofm

Urbanização, industrialização e migração no Oeste do Paraná[1]

Urbanization, industrialization and migration in the west of Paraná State

*Olga da Conceição Pinto Tschá**
*Ricardo Rippel***
*Jandir Ferrera de Lima****

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar o processo de urbanização e os fluxos de migrações internas na Região Oeste do Paraná, discutindo de que forma a migração e urbanização desempenharam papel de grande relevância nas transformações das estruturas econômicas e sociais na região. A metodologia utilizada foi a de análise histórica e a de estatística descritiva. Os resultados demonstram a capacidade de crescimento econômico e populacional que, embora concentrado em três maiores centros – Cascavel, Foz do Iguaçu e Toledo –, conta com o suporte de uma expressiva rede de cidades, fortalecida pela tendência de conformação de dois eixos mais dinâmicos e de importante aglomeração urbana em área de fronteira internacional. Nesse sentido, as migrações internas desempenharam papel relevante nas transformações das estruturas urbanas, econômicas e sociais da Região Oeste do Paraná.

Palavras-chave: urbanização; migração interna; economia urbana.

Abstract

This paper's goal is to analyze the urbanization process and the internal migration flows in the West Region of Paraná State, discussing in what ways the migration and urbanization have played important roles on the economical and social structures transformation of the region. The methodology used was historical analysis and descriptive statistics. The results have shown that the economical and population growing capacity count on the support of an expressive net of cities, in spite of concentrated in three major centers – Cascavel, Foz do Iguaçu and Toledo cities. These nets are strengthened by an adjusting tendency of two dynamic and important urban agglomeration axes in an area of international borders. So, internal migrations have played an important role on the urban, economical, social structure transformations in the West Region of Paraná State.

Keywords: urbanization; internal migration; urban economy.

* Mestranda em Desenvolvimento Regional e Agronegócio (UNIOESTE). Professora da Universidade Paranaense (UNIPAR). E-mail: olgatscha@gmail.com

** Doutor em Demografia (UNICAMP) Professor Adjunto do Colegiado do Curso de Ciências Econômicas e do Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da Unioeste. Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Agronegócio e Desenvolvimento Regional (GEPEC) da UNIOESTE. E-mail: rippel@unioeste.br

*** Ph.D. em Desenvolvimento Regional (Université du Québec – UQAC – Canadá). Pesquisador do CNPq. Professor Adjunto do Colegiado do Curso de Ciências Econômicas e do Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da Unioeste. Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Agronegócio e Desenvolvimento Regional (GEPEC) da UNIOESTE. E-mail: jandir@unioeste.br

[1] Uma versão preliminar desse artigo foi apresentada no Encontro de Economistas Paranaenses (ECOPAR) e no Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos (ENABER).

Introdução

A migração é um movimento populacional, em que o homem se dirige de uma região para outra, modificando a composição das populações, podendo ser compreendida em duas fases. A primeira é a saída do lugar de origem, chamada de emigração. A segunda é a entrada no lugar a que se destina, chamada imigração (CONTE, 2004).

A formação econômica do Brasil, principalmente a partir do início do século XX, segundo Pieruccini, Tschá e Iwake (2003), tem sido intensamente influenciada pelos movimentos migratórios que, por sua vez, ocorrem, em grande medida, pela busca de melhores condições de emprego em áreas urbanas de maiores atratividades, o que amplia o grau de urbanização e adensamento populacional no país.

No caso da Região Oeste do Paraná, no final da década de 1950, o fator de atração estava vinculado ao fato de a Região possuir, nesse período, uma vasta área de reservas florestais e uma economia voltada para a extração da madeira, erva mate e agricultura de subsistência (PADIS, 1981; COLODEL, 2003).

Assim, não apenas as áreas rurais experimentaram aumento substantivo de população, ao longo desse período, mas também inúmeros núcleos urbanos foram se formando para dar suporte à agricultura em expansão (MAGALHÃES, 2003). Este, segundo Singer (1987), é um dos fatores de atração que determinam a orientação dos fluxos migratórios, porém existe a demanda por força de trabalho nas cidades em processo de urbanização, que também influencia as direções desses movimentos nas áreas a que se destinam.

Desse modo, este artigo tem por objetivo fazer apontamentos sobre a relação existente entre os fluxos migratórios e a urbanização da Região Oeste do Paraná, tendo a polarização industrial como fator de atração para a população. Este trabalho se justifica na intenção de compreender como a dinâmica dos fluxos migratórios influencia no desenvolvimento regional.

Assim, para uma análise sobre a migração na Região Oeste do Paraná será analisado o período de 1950 a 2000, com enfoque nos 17 municípios[2] com maior expressão em termos dos deslocamentos migratórios, e que, em conjunto, representam 33,0% do total da área, que atualmente é formada por 50 municípios. Para uma discussão mais pontuada sobre a distribuição do emprego nos setores da indústria, comércio, construção civil, serviço e agricultura serão utilizados os períodos de 1990, 1995 e 2001. Tal escolha se justifica pelos fluxos migratórios após este período terem se mantido constantes e a urbanização da Região num processo de consolidação.

Dessa forma, com o propósito de apresentar de que forma a urbanização na região oeste do Paraná foi influenciada pela dinâmica populacional, torna-se necessário contextualizar por meio de uma breve caracterização histórica o desenvolvimento da região, a partir dos dados populacionais no período citado, com base em uma análise histórica e estatística descritiva.

Além desta introdução, a composição e a contextualização da análise serão realizadas por meio de uma breve contextualização sobre a urbanização e a dinâmica populacional na mesorregião Oeste do Paraná na seção dois. Na sequência, apresenta-se como a industrialização contribuiu no processo de urbanização bem como alguns indicadores de empregos nos setores da indústria de transformação, construção civil, comércio, serviços e agricultura compreendem a seção 3, as conclusões compreendem a seção 4.

1 Urbanização e a dinâmica populacional na mesorregião oeste do Paraná

A urbanização trata da passagem de uma sociedade rural para uma sociedade cada vez mais localizada

[2] Assis Chateaubriand, Capitão Leônidas Marques, Cascavel, Céu Azul, Corbélia, Formosa do Oeste, Foz do Iguaçu, Guaíra, Marechal Cândido Rondon, Matelândia, Medianeira, Nova Aurora, Palotina, Santa Helena, São Miguel do Iguaçu, Terra Roxa.

no espaço das cidades e indica o crescimento das populações urbanas em relação às populações rurais. Nesse sentido, a taxa de urbanização mede o nível desse crescimento num determinado período, tornando-se possível verificar a relação entre população urbana, população rural e total (MARTINS; JUNIOR; OLIVEIRA, 2006). As áreas urbanizadas englobam amplas regiões circunvizinhas às cidades, cujo espaço urbano integrado se estende sobre territórios limítrofes e distantes em um processo expansivo iniciado no século XIX e acentuado de forma irreversível no século XX (MONTE-MOR, 2006).

Para Benko (1999), o fortalecimento da urbanização é o reflexo de dois processos complementares: de um lado a transnacionalização dos espaços econômicos (globalização). Essa transnacionalização é um processo exógeno, pois ocorre de fora para dentro conforme os interesses econômicos corporativos. De outro lado, há também a regionalização dos espaços sociais (região). A regionalização é uma reação socioeconômica e ambiental do desenvolvimento econômico. Porém, de dentro para fora através dos interesses dos atores do desenvolvimento regional.

Diferente de Benko (1999), para Benévolo (1983) e Singer (2002), a divisão entre urbe e campo aparece claramente quando se estabelecem relações entre os que vivem nas zonas urbanas e os que vivem na zona rural, já que o segundo fornece a primeira parte de sua produção. Assim sendo, a cidade é o lócus da estrutura administrativa. De acordo com essa tendência, o autor comenta que a constituição da cidade é uma inovação na técnica de dominação e na organização da produção, levando ao crescimento da população e à ocupação cada vez mais adensada num ponto do espaço. No aspecto produtivo, o fortalecimento e a expansão das atividades urbanas refletem as mudanças na divisão social do trabalho. De uma mão-de-obra ocupada em sua maioria nas atividades primárias, o processo de desenvolvimento econômico estimula a ocupação em atividades urbanas-industriais.

As relações entre a evolução da população urbana e rural, no Oeste paranaense, iniciam-se definitivamente no século XX, com seu processo de ocupação.

1.1 Caracterização do processo de povoamento da região oeste do Paraná

De acordo com Colodel (2003), a primeira etapa de ocupação do oeste do Paraná aconteceu no período de 1950, por colonizadores provenientes do chamado "Paraná Tradicional", tendo como centros irradiadores os Campos de Guarapuava e de Laranjeiras do Sul, dentre outros. O principal eixo de penetração ocorreu através da estrada ligando Guarapuava a Foz do Iguaçu. Esse fluxo migratório encontrou espaço nos atuais territórios de Cascavel, Catanduvas, Guaraniaçu e Foz do Iguaçu.

A segunda etapa, iniciada em 1960, foi marcada pela presença de quatro grandes empresas colonizadoras: a Industrial Madeireira Rio Paraná – MARIPÁ, a Rio Paraná, a Pinho e Terras e a Norte do Paraná, as quais foram fundamentais para o crescimento e o desenvolvimento regional. Tais empresas obtiveram dos governos federal e estadual a autorização para a aquisição das glebas de terras para a ocupação e dimensionamento e posterior venda de lotes para colonizadores migrantes, cuja grande maioria provinha do norte e do noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e das regiões oeste, noroeste e sudoeste do Estado de Santa Catarina (PADIS, 1981; RIPPEL, 2005).

A década de 1970 foi marcada pela terceira etapa do fluxo populacional, composta por indivíduos vindos de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e também do nordeste brasileiro. Desta ação surgiram os municípios de Guaíra, Palotina, Terra Roxa, Assis Chateaubriand, Formosa do Oeste, Nova Aurora, Vera Cruz do Oeste, Ouro Verde do Oeste, Cafelândia, Tupãssi, Corbélia, Braganey e outros (COLODEL, 2003).

Se a ação das companhias colonizadoras e do processo de colonização foi essencial na primeira configuração espacial da rede urbana do oeste paranaense,

a segunda configuração será estimulada por transformações intensivas no espaço regional caracterizados pela modernização da agropecuária na década de 1970.

Dessa forma, a modernização da agropecuária proporcionou diferentes culturas agrícolas e novas tecnologias de produção, passando a servir como componentes da base econômica regional (PIFFER, 1997). Segundo Rippel (2005), esse fato foi de tal importância que se tornou o responsável pelas transformações ocorridas na agricultura da região, uma vez que estavam intrinsecamente relacionadas à modernização agrícola na década de 1970. Para o autor, esse fato, somado ao esgotamento da fronteira agrícola, à condição geofísica da Região, à ausência de solos montanhosos, pedregosos e inundáveis, possibilitou a mecanização de vastas áreas, o que rebateu diretamente no comportamento de absorção ou repulsão de indivíduos na área ao longo do tempo. Consequentemente, a grande expansão populacional na Região, no período pós 1970, está vinculada aos aumentos de vendas de propriedades agrícolas, estimulando o crescimento da área. Nesse sentido, a migração foi elemento fundamental para a realização desse processo.

Foi nesse cenário que as principais cidades da mesorregião Oeste do Paraná obtiveram um incremento populacional significativo, conforme constatado na tabela 1.

TABELA 1 - DADOS POPULACIONAIS DOS PRINCIPAIS MUNICÍPIOS DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ - 1950/2007

CENSOS	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2007*
MUNICÍPIO	POPULAÇÃO	POPULAÇÃO	POPULAÇÃO	POPULAÇÃO	POPULAÇÃO	POPULAÇÃO	POPULAÇÃO
Foz do Iguaçu	12.010	28.212	28.060	124.789	190.115	258.543	311.336
Cascavel	4.411	39.598	83.209	122.584	192.884	245.369	285.784
Toledo	–	24.959	55.607	73.253	94.857	98.200	109.857
Marechal C. Rondon	–	–	43.776	56.210	49.341	41.007	44.562
Medianeira	–	–	21.043	36.770	38.629	37.827	38.397
Assis Chateaubriand	–	–	64.280	44.528	39.700	33.317	32.226
Guaíra	–	21.486	32.875	29.169	29.971	28.659	28.683
Palotina	–	–	43.005	28.248	30.610	25.771	27.545
São Miguel Iguaçu	–	–	25.242	34.247	24.838	24.432	25.341
Santa Helena	–	–	26.834	25.246	18.850	20.491	22.794
Terra Roxa	–	–	38.237	25.215	19.806	16.300	16.208
Corbélia	–	–	39.672	28.717	22.803	15.803	15.428
Capitão L. Marques	–	–	17.495	30.020	17.825	14.377	13.616
Matelândia	–	–	24.561	25.495	17.332	14.344	15.404
Nova Aurora	–	–	30.588	18.389	15.486	13.641	11.753
Céu Azul	–	–	12.940	11.500	10.573	10.445	10.914
Formosa do Oeste	–	–	44.278	36.000	15.143	8.755	7.532
SubTotal	16.421	114.255	631.702	750.380	828.763	907.281	1.017.380
Total Regional			752.432	960.729	1.015.929	1.138.582	1.221.312

FONTE: Rippel (2005) e Pieruccini *et al*. (2003) a partir de dados do IBGE Censos Demográficos 1980, 1990 e 2000.

* IBGE, Contagem da População 2007. (1) Inclusive a população estimada nos domicílios fechados e nos domicílios provenientes de setores censitários cujos arquivos foram danificados. (2) População estimada.

A tabela 1 demonstra que, no período de 1950 a 2007, os municípios foram sendo emancipados na medida em que o fluxo de migrações foi sendo significativo. Ao mesmo tempo em que algumas cidades cresciam em ritmos positivos, outras menos atrativas perdiam sua população, tanto que os municípios de Assis, Terra Roxa, Corbélia e Nova Aurora perderam ao longo dos anos 50,0% da sua população. A grande mudança ocorrida na região oeste do Paraná se deu no período entre 1960 e 1970, quando o fluxo migratório nessa direção modificou a paisagem existente até então, pois de 114.255 habitantes em 1960, passou-se para 631.702, ou seja, um aumento de 517.447 pessoas e 18 novos municípios.

Observa-se ainda que no ano de 1970, o município de Foz do Iguaçu contava com 28.060 habitantes e no ano de 1980 já constava no censo demográfico uma população de 124.789. Nesse município, o fator de atração mais significativo, considerado pelos autores Rippel (2005) e Colodel (2003), no período de 1970 a 1980, foi o início da construção da Usina Hidrelétrica Binacional de Itaipu no Rio Paraná.

Os primeiros fluxos migratórios advindos da instalação da Usina Itaipu deram-se em função da desapropriação das áreas no entorno do rio Paraná. Com a indenização compulsória, parte das famílias que haviam migrado, em sua maioria do estado do Rio Grande do Sul durante as décadas de 1940 e 1950, foram para outras regiões. Inicia-se, a partir do final da década de 1970 e mais intensamente durante os dois primeiros anos da década de 1980, mais um intenso processo migratório. A maior porcentagem de migrantes, 27,0% do total, dirigiu-se para a sede do município de Marechal Cândido Rondon, provocando o aumento da sua população urbana. Já 25,0% se transferiram para outros municípios da Região e 24,0% seguiram para outros estados (CAMARA, 1985; ZAAR, 2000).

Segundo Zaar (2000), estes agricultores não migraram sozinhos, pois levaram consigo parentes e amigos, porque os laços familiares eram mais fortes do que os laços mantidos com o local onde viviam. Esse fato se tornou imprescindível para que esses migrantes conseguissem se adaptar a uma nova realidade e, consequentemente, a sua nova territorialidade.

No entanto, com o processo da modernização agrícola, a partir da década de 1970, houve uma alteração na capacidade de absorção e manutenção de mão-de-obra no campo, o que resultou numa forte queda de imigração para a Região. Esse fato gerou diversos problemas sociais e provocou, a partir de 1980, um declínio substancial nas condições socioeconômicas, resultando num movimento de expulsão de pequenos proprietários de suas áreas (MAGALHÃES, 1996). Esse fato acabou conduzindo a Região Oeste do Paraná para um processo inverso na dinâmica populacional, ou seja, de receptora de importantes fluxos migratórios, a Região passou a ser considerada uma das mais preponderantes áreas de emigração do país, devido ao acelerado êxodo rural e urbanização concentradora (MARTINE, 1994; RIPPEL, 2005).

1.2 A migração e o processo de urbanização da região oeste do Paraná

No Brasil, durante o século XX, o intenso processo de urbanização foi marcante. Segundo Sposito (2004), nunca se havia experimentado ritmos tão grandes de crescimento do número de cidades, de seus tamanhos e da proporção de pessoas que viviam em espaços urbanos. Esse crescimento do número de cidades fez parte do processo de reestruturação produtiva em âmbito global e contribuiu para a configuração dos novos espaços urbanos no Brasil. No caso da Região Sul do Brasil, Ferrera de Lima (2007) apontou uma forte reestruturação produtiva a partir da difusão espacial do desenvolvimento econômico. Nesse estudo, o autor chama a atenção para a emergência do Oeste paranaense em 2000. Assim, mais que uma simples reestruturação setorial interna, a mudança no perfil da estrutura produtiva e de distribuição da população foi significativa quando comparada com outras mesorregiões do Sul do Brasil no seu conjunto. Para Baeninger (1998), essa reestruturação também intensificou a velocidade das transformações tecnológicas. As cidades pequenas e de porte médio passaram a constituir uma importante fatia do dinamismo regional – mudando a direção e o sentido dos fluxos migratórios.

De acordo com Brito (2005), o século XX foi o momento do fortalecimento do desenvolvimento econômico e social com fortes desequilíbrios regionais e agudos problemas sociais. Essas particularidades da economia e da sociedade brasileira serviram de pano de fundo para o fantástico movimento migratório da população, que ocorreu após a década de 1940, quando a expansão da cafeicultura praticamente havia se encerrado no Paraná.

No final da década de 1950, conforme Magalhães (1996), a integração econômica do oeste do Paraná se iniciou através da construção das rodovias pavimentadas que, conjugadas à capacidade técnica dos produtores e à boa qualidade dos solos da Região, impulsionaram a produção de excedentes agrícolas e pecuários para a comercialização, que estimularam ainda mais a imigração, uma vez que, aos poucos, a renda regional foi se elevando, o mercado se ampliando, o comércio se expandindo. Assim, as atividades urbanas ganharam impulso e fortaleceram sua capacidade de atrair populações.

Verifica-se na tabela 2 que, até a década de 1980, as taxas de crescimento anual da população do Oeste do Paraná foram superiores às obtidas tanto pelo Estado do Paraná quanto pelo país. Esse processo começa a se inverter a partir de 1980-1991 e 1991-2000. Nesse sentido, os períodos mais importantes no que tange ao aumento populacional da Região foram as décadas de 1950 a 1970, quando o processo de crescimento populacional foi expansivo e difuso.

TABELA 2 - POPULAÇÃO TOTAL E TAXAS DE CRESCIMENTO POPULACIONAL ANUAIS – OESTE DO PR, PARANÁ E BRASIL – 1940-2000

ANO	OESTE DO PARANÁ		ESTADO DO PARANÁ		BRASIL	
	POPULAÇÃO TOTAL	TAXA DE CRESCIMENTO % ANUAL NO PERÍODO	POPULAÇÃO TOTAL	TAXA DE CRESCIMENTO % ANUAL NO PERÍODO	POPULAÇÃO TOTAL	TAXA DE CRESCIMENTO % ANUAL NO PERÍODO
1950	16.421	7,94	2.115.547	5,52	51.944.397	2,34
1960	135.697	23,51	4.296.375	7,34	70.992.343	3,17
1970	768.271	18,93	6.929.821	4,90	93.134.846	2,75
1980	1.009.432	2,76	7.629.849	0,97	119.011.052	2,48
1991	1.047.990	0,34	8.448.713	0,93	146.825.475	1,93
2000	1.164.200	1,18	9.558.454	1,38	169.799.170	1,63

FONTE: Rippel (2005) a partir de dados do IBGE – Censos Demográficos de 1970 e 2000.

Por ocasião do Censo Demográfico de 1950, existia no Oeste paranaense apenas o município de Foz do Iguaçu – do qual faziam parte os núcleos urbanos de Cascavel, Catanduvas, Guaíra, Santa Helena, Toledo, Medianeira e Matelândia. Já em 1960, à exceção de Catanduvas e Santa Helena, estes, somados a Guaraniaçu, haviam assumido a condição de município. Entretanto, existiam as vilas de Céu Azul, Corbélia, Marechal Cândido Rondon, Matelândia, Medianeira, Palotina, São Miguel do Iguaçu e Terra Roxa que, no decorrer da década, iriam, juntamente com Catanduvas e Santa Helena, adquirir autonomia municipal. Os centros urbanos de Formosa do Oeste, Capitão Leônidas Marques, Assis Chateaubriand e Nova Aurora surgiram depois de 1960 e passaram à categoria de sedes municípios, respectivamente em 1961, 1964, 1966 e 1967. O acelerado processo de urbanização, ao longo das décadas de 1970, 1980 e 1990, foi marcado pelos fluxos migratórios e emancipatórios na Região Oeste do Paraná. Especificamente, treze municípios se emanciparam na década de 1980 e quatorze na década de 1990 (PIERUCCINI; TSCHÁ; IWAKE, 2003).

Como consequência desse acelerado crescimento urbano do Oeste do Paraná, de 1960 a 2000 a Região recebeu 873 mil imigrantes, o que fortaleceu as áreas urbanas. Entretanto, o avanço do processo de urbanização não atingiu todas as cidades de forma homogênea, o que fica claro observando-se a tabela 3, pois os índices de participação absoluta da população na região urbana, nesse período, reforçam um processo de difusão espacial percolativa[3].

[3] Num processo de difusão espacial percolativa, apesar das forças de propagação atingirem todo o território, o processo de desenvolvimento econômico continua desigual (FERRERA DE LIMA, 2004).

TABELA 3 - POPULAÇÃO URBANA E RURAL DOS MAIORES MUNICÍPIOS DO OESTE DO PARANÁ - GRAU DE URBANIZAÇÃO 1970 - 2000

PERÍODO	1970			1980			1990			2000		
MUNICÍPIO	URBANA %	RURAL %	TOTAL	URBANA %	RURAL %	TOTAL	URBANA %	RURAL %	TOTAL	URBANA %	RURAL %	TOTAL
Foz do Iguaçu	67,23	32,77	28.060	74,96	25,04	124.789	98,03	1,97	190.115	99,22	0,78	258.543
Cascavel	41,26	58,74	83.209	83,29	16,71	122.584	92,11	7,89	192.884	93,20	6,80	245.369
Toledo	22,58	77,42	55.607	54,95	45,05	73.253	76,30	23,70	94.857	87,49	12,51	98.200
Marechal C. Rondon	16,42	83,58	43.776	44,61	55,39	56.210	53,56	46,44	49.341	76,20	23,80	41.007
Medianeira	32,11	67,89	21.043	60,35	39,65	36.770	76,47	23,53	38.629	87,89	12,11	37.827
Assis Chateaubriand	15,42	84,58	64.280	53,47	46,53	44.528	72,61	27,39	39.700	81,20	18,80	33.317
Guaíra	34,13	65,87	32.875	67,12	32,88	29.169	75,93	24,07	29.971	86,81	13,19	28.659
Palotina	12,21	87,79	43.005	45,47	54,53	28.248	64,22	35,78	30.610	80,48	19,52	25.771
São Miguel Iguaçu	8,63	91,37	25.242	23,01	76,99	34.247	43,92	56,08	24.838	58,37	41,63	24.432
Santa Helena	7,76	92,24	26.834	21,45	78,55	25.246	34,48	65,52	18.850	47,91	52,09	20.491
Terra Roxa	16,50	83,50	38.237	42,42	57,58	25.215	59,51	40,49	19.806	67,74	32,26	16.300
Corbélia	7,52	92,48	39.672	41,68	58,32	28.717	61,06	38,94	22.803	79,36	20,64	15.803
Capitão L. Marques	12,06	87,94	17.495	23,62	76,38	30.020	43,60	56,40	17.825	76,84	32,16	14.377
Matelândia	10,79	89,21	24.561	33,63	66,37	25.495	59,90	40,10	17.332	70,77	29,23	14.344
Nova Aurora	9,30	90,70	30.588	34,45	65,55	18.389	53,98	46,02	15.486	66,42	33,58	13.641
Céu Azul	19,35	80,65	12.940	47,54	52,46	11.500	55,05	44,95	10.573	68,90	31,10	10.445
Formosa do Oeste	10,14	89,86	44.278	27,95	72,05	36.000	47,43	52,57	15.143	57,45	42,55	8.755

FONTE: Tschá (2008) a partir de dados do IBGE – Censos Demográficos 1980, 1990 e 2000.

Pela tabela 3, verifica-se que o grau de urbanização dos municípios mais representativos da Região Oeste do Paraná, no período de 1970-1980, mais do que duplicou, demonstrando uma inversão acelerada das populações do rural para o urbano.

Essa inversão se apresenta fortemente no ano de 2000, quando a Região Oeste do Paraná praticamente se equiparou com o grau de urbanização do estado do Paraná, atingindo 81,6% de urbanização. Porém, deve se mencionar que os fatores influenciadores desse processo foram a rápida modernização da agricultura, que liberou mão-de-obra para o setor urbano; a expansão das atividades agroindustriais e a construção da Usina Hidrelétrica de Itaipu (IPARDES, 2003).

O processo de urbanização, além de ter provocado grande transformação na distribuição geográfica da população, causou intensos impactos na estrutura urbana e nas condições de gestão das cidades, que passaram a administrar um abrupto crescimento das demandas (de água, esgoto, energia, educação, saúde, entre outros). Para Singer (2002), tal fato ocasiona uma situação de tensão entre o crescimento da população e o estágio alcançado pelas forças produtivas, havendo apenas duas saídas: ou essa tensão abre caminho para um novo desenvolvimento das forças produtivas, ou ao contrário, uma evasão da população em função do subdesenvolvimento. Isso se aplica ao Oeste paranaense, pois os municípios com taxas positivas de crescimento populacional conseguiram fortalecer sua transição de um *continuum* exclusivamente urbano-rural para urbano-industrial entre 1970 e 2000. Alves *et al*. (2006) confirmam essa tendência ao analisar o perfil do *continuum* urbano no Oeste do Paraná, entre 1970 e 2000. Segundo os autores, em 1970 a base produtiva do Oeste do Paraná era exclusivamente primária, com exceção de Foz do Iguaçu e Cascavel. Entre 1980 e 1991 os municípios de Guaíra, Toledo e Santa Terezinha de Itaipu avançam na transformação

estrutural de suas economias, fortalecendo os setores urbanos. Em 2000, Guaíra se mostra incapaz de manter o ritmo de reestruturação da sua economia, enquanto Medianeira, Palotina e Marechal Candido Rondon aparecem cada vez mais fortalecidos.

2 A industrialização no processo de urbanização

O processo de industrialização não consiste apenas numa mudança de técnicas de produção e numa diversificação maior de produtos, mas também numa profunda alteração da divisão social do trabalho, em que as atividades urbana – industriais ficam cada vez mais significativas em relação as atividades urbana – rurais (SINGER, 1987). Segundo o autor, uma vez iniciada a industrialização numa determinada localidade, ela tende a atrair populações de áreas geralmente próximas, tornando o crescimento demográfico da cidade um mercado cada vez mais importante para bens e serviços de consumo, constituindo para os indivíduos um fator adicional de atração.

Assim, entre os fatores de atração, o mais importante é a demanda por força de trabalho, não aquela gerada apenas pelas empresas industriais, mas também pela expansão do comércio e serviços. Kuznets (1983) e Singer (2002) afirmam que essa demanda por força de trabalho é interpretada como oportunidades econômicas, o que o torna um forte fator de atração por oferecer uma remuneração maior do que o indivíduo migrante possuía em sua região de origem.

Seguindo essa discussão, verifica-se que entre a década de 1970 e 1980, o montante de população que deixou o campo em busca de maiores oportunidades na cidade fez parte de um fenômeno inevitável do desenvolvimento social e econômico. Assim, se por um lado a taxa de crescimento do emprego urbano acompanhou e mesmo excedeu a taxa de crescimento da população urbana, foi, porém, insuficiente para absorver o volume total da mão-de-obra excedente do campo nesse período (IPARDES, 1982).

Para Singer (2002), a economia capitalista não dispõe de mecanismos que assegurem uma proporcionalidade entre o número de pessoas aptas para o trabalho – que os fluxos migratórios trazem à cidade – e o número de lugares de trabalho criados pelas novas atividades implantadas no meio urbano. Paralelo a isso, segundo Andrade e Dedecca (2002), no passado, a contratação do trabalhador migrante se fazia, em especial, em ocupações de baixa qualificação e remuneração. Somente com a consolidação do trabalhador migrante no local de destino se verificava, em um contexto de rápido crescimento, sua mobilidade ocupacional para segmentos mais organizados e protegidos do mercado de trabalho.

Porém, as possibilidades de inserção no processo produtivo é, indiscutivelmente, o fator de maior influência na qualidade de vida da população. Além disso, na estrutura do mercado de trabalho estão expressas não só essas possibilidades, como as indicações da dinâmica produtiva que impulsiona a economia dos municípios.

Ao analisar o mercado de trabalho no contexto geral das dez mesorregiões do estado, o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – Ipardes (2003) demonstra que a Região Oeste, em 2000, concentrava o terceiro maior contingente de população ocupada, ou seja, 495 mil pessoas, 12,2% do total do Paraná, distinguindo-se por apresentar uma elevada taxa de atividade, 62,0%. Mesmo assim, o nível de desemprego alcançado é bastante expressivo, envolvendo 72,8 mil pessoas, correspondendo à taxa de 12,8%, inferior apenas à verificada nas mesorregiões metropolitana (14,7%), centro-oriental (14,1%) e centro-ocidental (13,7%), atestando que o oeste se encontra entre as regiões do interior sob maior pressão por ocupação, de acordo com tabela 4.

TABELA 4 - POPULAÇÃO EM IDADE ECONOMICAMENTE ATIVA, OCUPADA, TAXAS DE ATIVIDADE, DE DESEMPREGO E DE DISTRIBUIÇÃO SETORIAL DOS OCUPADOS, SEGUNDO MESORREGIÕES GEOGRÁFICAS – PARANÁ – 2000

MESORREGIÃO	PIA	PEA	OCUPADOS	TX ATIV. (%)	TX DESEMP (%)	DISTRIB DOS OCUPADOS (%)			
						AGROP.	IND.	COM.	SERV.
Metropolitana de Curitiba	2.480.048	1.508.846	1.286.980	60,8	14,7	5,5	25,5	19,0	48,0
Norte Central	1.513.231	922.872	808.455	61,0	12,4	16,3	24,5	18,3	40,0
Oeste	915.922	567.557	494.716	62,0	12,8	20,8	18,8	19,9	38,6
Noroeste	527.781	314.754	281.098	59,6	10,7	30.9	21,3	14,8	32,4
Centro Ocidental	494.393	264.945	227.658	53,6	14,1	18,9	24,9	16,1	37,7
Norte Pioneiro	447.958	257.485	226.805	57,5	11,9	36,6	17,3	13,2	32,6
Centro Sul	410.917	237.758	210.358	57,9	11,5	38,6	19,3	12,7	28,6
Sudoeste	381.378	243.085	222.635	63,7	8,4	42,1	17,3	13,1	26,9
Sudeste	299.730	176.666	160.854	58,9	9,0	47,1	19,1	9,9	23,0
Centro Ocidental	282.082	157.883	136.180	56,0	13,7	38,0	15,4	16,4	34,7
PARANÁ	7.753.440	4.651.832	4.055.739	60,0	12,8	20,1	22,3	17,1	39,1

FONTE: Ipardes (2003) a partir de dados do IBGE – Censo Demográfico 2000.

De acordo com os dados apresentados na tabela 4, a Região Oeste do Paraná, que é considerada uma das mais importantes áreas de produção agropecuária estadual, apresenta uma absorção de apenas 20,8% de ocupados em atividades rurais. Essa baixa absorção da população economicamente ativa nas atividades rurais é reflexo da industrialização da agricultura. O fortalecimento dos complexos agroindustriais e a modernização do setor primário contribuiu para o aumento da produtividade e diminuiu a necessidade de postos de trabalho, o que gerou desemprego tecnológico na agricultura.

Em contrapartida, verifica-se um alto índice de absorção de mão-de-obra no setor de serviços, 38,6%. Dentre as dez mesorregiões apresentadas na tabela 4, a Região Oeste do Paraná é a terceira, ficando atrás apenas da Metropolitana de Curitiba, com 48,0% e a mesorregião norte central com 40,0%. A maior concentração de serviços especializados, segundo Peris, Fonseca e Pierucini (2003), está em Cascavel e Foz do Iguaçu, por esses dois centros hospedarem os principais órgãos da administração pública estadual e federal, como também destacar os serviços da área da saúde e educação, bem como os serviços financeiros, de consultoria empresarial e de profissionais liberais.

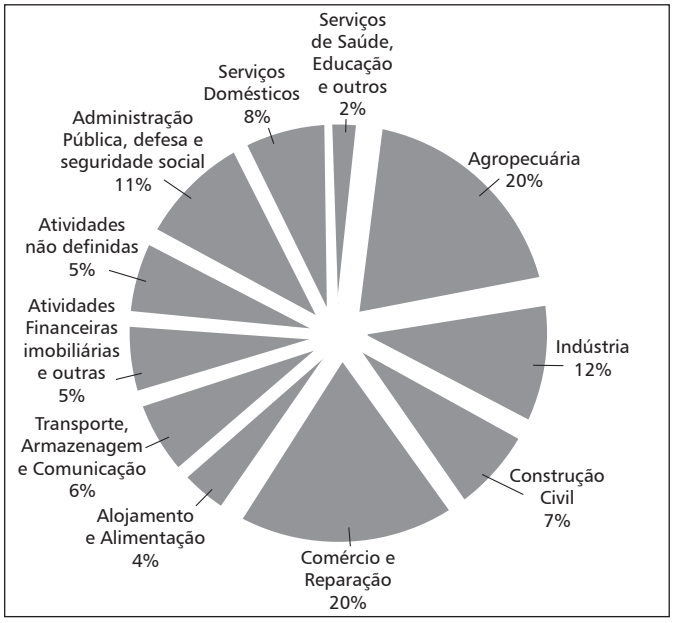
Esses dados corroboram com Singer (2002) e Ferrera de Lima (2004), ao afirmarem que o processo de industrialização não consiste apenas numa mudança de técnicas de produção e numa diversificação maior de produtos, mas também numa profunda alteração da divisão social do trabalho, já que diversas atividades manufatureiras, que antes eram combinadas com atividades agrícolas, são separadas destas, passando a ser realizadas de forma especializada. Para Singer (1987, 2002), os numerosos migrantes que não são absorvidos pelo mercado de trabalho se explica pela sua interioridade econômica ou desajustamento face às condições requeridas pela economia industrial.

Os fluxos migratórios levantados pela industrialização tendem a produzir, nas áreas urbanas, uma oferta de trabalho superior à demanda. O que ocorre é que o mercado de trabalho não dispõe de mecanismos que assegurem uma oferta proporcional à demanda por empregos, gerada pelos fluxos migratórios, acentuando a discussão ao afirmar que a procura por força de trabalho, na cidade, refere-se à composição do produto gerado pela economia urbana.

Para Trepanier e Coffey (2004), no processo de desenvolvimento urbano, a divisão social do trabalho passa de um comércio e serviços de ordem inferior para uma ordem superior. Ou seja, as cidades mais importantes alocam mão-de-obra e passam a ofertar aos mercados os serviços superiores. Assim, as metrópoles tradicionais tendem a perder o papel de principal fornecedor de empregos em proveito das cidades médias, sendo que algumas delas avançam de tal forma no processo de desenvolvimento econômico que tornam-se independentes da sua cidade central.

Nesse sentido, a estrutura ocupacional do Oeste, conforme dados colhidos do Ipardes (2003), no ano de 2000, registrou altos índices de absorção em comércio e reparação (19,9%), sendo os mais elevados do Estado: transporte, armazenagem e comunicação (6,1%); alojamento e alimentação (4,4%), refletindo uma dinâmica específica menos industrial e mais assentada nas atividades relacionadas ao setor terciário. Ou seja, alguns municípios avançam na transição para um setor terciário de ordem superior alavancados pelo agronegócio e ao turismo (gráfico 1).

GRÁFICO 1 - OCUPADOS POR SEÇÃO DE ATIVIDADES - MESORREGIÃO OESTE DO PARANÁ 2000


Serviços de Saúde, Educação e outros 2%
Serviços Domésticos 8%
Administração Pública, defesa e seguridade social 11%
Atividades não definidas 5%
Atividades Financeiras imobiliárias e outras 5%
Transporte, Armazenagem e Comunicação 6%
Alojamento e Alimentação 4%
Comércio e Reparação 20%
Construção Civil 7%
Indústria 12%
Agropecuária 20%

FONTE: Ipardes (2003)

É importante observar que, apesar do peso relativamente menor da agropecuária, a mesorregião Oeste, na primeira década do século XXI, concentrava o segundo maior contingente de ocupados em atividades rurais (102.693) e o terceiro de ocupados em atividades urbanas (392.023), 12,1% e 12,0%, respectivamente, do total estadual. De acordo com o Ipardes (2003), apesar de o grau de urbanização ser de 87,4%, o setor agropecuário é ainda muito representativo na economia regional.

Na tabela 5, nota-se, na Região Oeste do Paraná, as localidades que foram de maior atratividade para os fluxos migratórios no período. Considerando a demanda por força de trabalho, percebe-se que nas microrregiões de Cascavel e Foz do Iguaçu o fator de atração está voltado para as atividades de comércio e prestação de serviços, nesse setor o destaque

está em Cascavel na atividade de ensino, onde em 1995 o número de empregos formais era de 1.213 e em 2001 apresentou uma evolução de 148% saltando para 3.007 dos 19.043 empregos gerados na atividade de serviços. Para a microrregião de Toledo houve uma distribuição setorial equilibrada entre indústria, comércio e prestação de serviços, demonstrando uma atratividade significante em vários segmentos, principalmente no setor de alimentos e bebidas, sendo responsável por 85% da mão-de-obra gerada durante o período de análise na indústria de transformação.

TABELA 5 - EMPREGO FORMAL EM SETORES DE ATIVIDADES COM MAIS DE 4.000 POSTOS DE TRABALHOS SEGUNDO MUNICÍPIO DA MESORREGIÃO OESTE DO PARANÁ - 1995 A 2001

MUNICÍPIOS	INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO			CONSTRUÇÃO CIVIL			COMÉRCIO			SERVIÇOS			AGRICULTURA		
	1990	1995	2001	1990	1995	2001	1990	1995	2001	1990	1995	2001	1990	1995	2001
Foz do Iguaçu	398	676	635	4051	1709	2227	7129	8283	10575	14087	17141	19043	73	183	199
Cascavel	2555	5110	5422	2293	2963	2491	8589	9798	13165	11838	14642	20278	1012	1912	2285
Toledo	4792	5017	7011	314	327	613	2289	2875	3753	5589	4403	7160	145	941	832
Marechal C Rondon	369	483	967	207	376	384	1298	1732	2329	2503	2179	2772	117	299	289
Assis Chateaubriand	62	98	218	58	94	62	950	855	1158	1437	1017	1514	139	329	258
Capitão L. Marques	31	61	250	0	5	55	91	119	238	680	373	593	0	21	24
Céu Azul	87	174	478	2	4	20	248	183	212	558	384	633	27	119	166
Corbélia	117	140	127	2	33	5	270	231	280	953	521	644	93	222	246
Formosa do Oeste	22	13	318	9	4	0	100	57	108	463	361	310	4	112	24
Guaíra	128	274	326	57	134	46	711	555	725	903	1218	1336	73	143	133
Matelândia	68	65	1367	15	18	51	249	197	251	514	590	748	23	114	81
Medianeira	1056	1368	1908	69	221	241	1667	1220	1317	1596	2131	2411	150	207	172
Nova Aurora	3	1	280	12	0	1	169	153	193	652	399	509	17	395	144
Palotina	148	103	1467	64	104	53	1185	934	1389	1648	1430	1193	390	608	539
Santa Helena	26	69	306	11	26	116	226	272	380	680	898	1017	33	54	59
São Miguel Iguaçu	103	141	331	98	152	133	500	390	608	620	601	983	26	235	258
Terra Roxa	64	64	689	47	2	1	244	194	401	426	484	449	220	257	185
Total	1915	2571	8065	444	797	784	6610	5360	7260	11130	48772	12340	1195	2816	2289

FONTE: MTE (2009)

No entanto, ao se fazer uma análise mais detalhada, verifica-se que mesmo Cascavel apresentando um grau de urbanização de 93,2% e uma tendência econômica voltada para o comércio e para a prestação de serviços, o grau de atração na agricultura faz com que ela ainda seja considerada a maior da região Oeste do Paraná. Marechal Cândido Rondon assume a 4ª posição na oferta de emprego formal mais atrativo, sendo em que o setor varejista tem o maior destaque nesta função.

Na sequência, analisando a tabela 6, constata-se que a variação no nível de emprego formal no período de 1996-2001, do Oeste paranaense, apresentou a segunda maior mutação, 31,1%, se comparada com as demais mesorregiões do Estado. Esse resultado é superior à média estadual, que foi de 20,1% (IPARDES, 2003).

TABELA 6 - EMPREGO FORMAL SEGUNDO MESORREGIÕES GEOGRÁFICAS – PARANÁ – 1996/2001

MESORREGIÃO	EMPREGOS					
	1996	2001	VARIAÇÃO		DISTRIBUIÇÃO (%)	
			Abs.	%	1996	2001
Sudeste	30.532	40.969	10.437	34,2	2,1	2,4
Oeste	126.612	166.049	39.437	31,1	8,8	9,6
Noroeste	64.182	82.907	18.725	29,2	4,5	4,8
Centro Sul	44.577	56.147	11.570	26	3,1	3,3
Sudoeste	42.144	52.543	10.399	24,7	2,9	3,1
Norte Central	267.895	331.493	63.598	23,7	18,7	19,3
Centro Ocidental	82.769	97.868	15.099	18,2	5,8	5,7
Metropolitana de Curitiba	683.447	789.003	105.556	15,4	47,7	45,8
Norte Pioneiro	57.113	65.029	7.916	13,9	4	3,8
Centro Ocidental	34.819	39.648	4.829	13,9	2,4	2,3
PARANÁ	1.434.000	1.721.656	287.566	20,1	100	100

FONTE: MTE/RAIS (2003)

Nota: dados trabalhados pelo Ipardes (2003)

Assim, segundo dados do Ipardes (2003) apresentados na tabela 6, em 2001, o oeste contava com 166 mil postos de trabalho formal, participando com quase 10,0% desse tipo de ocupação no Estado do Paraná. Esse contingente de empregados é o terceiro maior do Paraná, atrás apenas das mesorregiões metropolitana e norte central, que concentravam, respectivamente, 45,8% e 19,3% dos empregos formais.

Analisando esse contexto, a migração na Região Oeste do Paraná se caracterizou por fluxos migratórios internos relacionados com um grande movimento de urbanização e, consequentemente, a demanda por força de trabalho. Essas constatações reforçam a opinião de Baeninger (1998), de que a migração é considerada um dos fatores de atração mais importantes, de tal forma que deram tanto o sentido quanto a forma às transformações estruturais deflagradas na Região Oeste do Paraná.

Conclusão

Este artigo analisou a relação existente entre o processo de urbanização e os fluxos migratórios na Região Oeste do Paraná, considerando os fatores de atração para esta dinâmica, em especial a industrialização e o perfil do mercado de trabalho.

Assim, constatou-se que, a partir da década de 1970, houve uma maior integração da região num movimento mais intenso do crescimento da agricultura moderna que se estabeleceu no Paraná. Tal modernização foi marcada pelas novas tecnologias de cultivo, de substituição de culturas alimentares, voltadas ao mercado externo, provocando alterações nas relações de trabalho, uma vez que esse processo levou a um excedente de mão-de-obra que foi ocupar os núcleos urbanos em formação, estimulado, ainda mais, pelos efeitos da construção da Usina Hidrelétrica de Itaipu, caracterizando-a como uma Região de intensa atração migratória e mobilidade espacial da população.

Entre 1970 e 1980, a população rural do oeste decresceu, porém, o ritmo de crescimento da população urbana atingiu 12,5% ao ano, o mais elevado dentre as mesorregiões e o dobro da média paranaense.

Nas décadas seguintes, aos níveis de perda de população rural e o incremento na população do meio urbano da Região Oeste foram superiores que a média estadual. Um exemplo é o grau de urbanização regional, que entre 1970 e 1980 saltou de 20,0% para 50,0%, chegando a 82,0% em 2000. Isso demonstra o fortalecimento do continuum urbano – industrial em detrimento do *continuum* urbano – rural. Porém, esse fortalecimento se deu de forma concentrada regionalmente, em que os municípios de Toledo, Cascavel, Foz do Iguaçu, Medianeira e Marechal Cândido Rondon foram os mais fortalecidos nesse processo. A capacidade de crescimento econômico e populacional da Região, embora concentrada nos centros de Cascavel, Foz do Iguaçu e Toledo, conta com o suporte de uma

expressiva rede de cidades, fortalecida pela tendência de conformação de dois eixos mais dinâmicos e de importante aglomeração urbana em área de fronteira internacional.

Nesse sentido, as migrações internas desempenharam papel relevante nas transformações das estruturas urbanas, econômicas e sociais da Região Oeste do Paraná, onde novas classes sociais surgiram, ao passo que outras, mais antigas, atrofiaram-se. Portanto, é fácil de perceber que a urbanização se acelera nas regiões onde a estrutura econômica está em fase de transformações por novas atividades industriais e de serviços, que são necessariamente praticadas a partir de uma cidade urbana. A urbanização está correlacionada com o desenvolvimento das forças produtivas, e a velocidade desse processo é influenciada pelo crescimento da população, produzido pelos fluxos de migração urbana.

• Recebido em: 09/03/2009
• Aprovado em: 22/06/2009

Referências

ALVES, L. *et al*. O Continuum, a localização do emprego e a configuração espacial do oeste do Paraná. **Heera**: Revista de História Econômica e Economia Regional Aplicada, Juiz de Fora, v.2, n.2, p.24-46, jan./jun. 2006.

ANDRADE, A. S. C.; DEDECCA, C. S. Gênero, migração e trabalho nos mercados metropolitanos das Regiões Nordeste e Sudeste. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 13., 2002, Campinas. **Anais...** Campinas: UNICAMP, 2002. 1 CD-ROM.

BAENINGER, R. A Nova configuração urbana no Brasil: desaceleração metropolitana e redistribuição da população. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS DA ABEP, 11., 1998, Caxambu. **Anais...** Belo Horizonte: ABEP, 1998. 1 CD-ROM.

BENÉVOLO L. **História da cidade**. São Paulo: Perspectiva, 1983.

BENKO, G. **A ciência regional.** Oeiras (Portugal): Celta, 1999.

BRITO, F. Expansão urbana nas grandes metrópoles: o significado das migrações intrametropolitanas e da mobilidade pendular na reprodução da pobreza. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.19, n.4, p.48-63, out./dez. 2005.

CAMARA, M. R. G. **Transformações agrícolas e êxodo rural no Paraná na década de 70**. 1985. 158p. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1985.

COLODEL, J. A. Cinco século de histórias. In: PERIS, A. F. (Org.). **Estratégias de desenvolvimento regional**: Região Oeste do Paraná. Cascavel: Edunioeste, 2003. p.29-75.

CONTE, F. Migrações: o homem em busca do lugar ideal. **Faz Ciência**: Revista de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas. Francisco Beltrão, v. 6, n.1, p.305-317, 2004.

FERRERA DE LIMA, J. **La diffusion spatiale du développement économique regional**: l'analyse de la diffusion au sud du Brésil dans le XXº siècle. 2004. 319p. Thèse (Doctorat en Développement Régional) – Université du Québec, 2004. Disponível em: <http://www.irec.net/publications/518.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2008.

_____. Les composantes des changements spatiaux dans la région Sud du Brésil. **Canadian Journal of Regional Science**, Montréal, v.30, n.2, p.227-242, 2007.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - IPARDES. **Análise do emprego no Paraná***.* Curitiba, 1982.

_____. **Leituras regionais**: mesorregião geográfica oeste paranaense*.* Curitiba, 2003.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - IPARDES. **Paraná**: características demográficas e projeção da população, por microrregião, até 1990. Curitiba, 1983.

_____. **Paraná**: características demográficas e projeção da população, por microrregião, até 2006. Curitiba, 2006.

KUZNETS, S. S. **Crescimento econômico moderno**: ritmo, estrutura e difusão. São Paulo: Nova Cultural, 1983.

MAGALHÃES, M. V. **O Paraná e as migrações**: 1940 a 1991. 1996. 232p. Dissertação (Mestrado em Demografia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.

_____. **O Paraná e suas regiões nas décadas recentes**: as migrações que também migram. 2003. 274p. Tese (Doutorado em Demografia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MARTINE, G. **A redistribuição espacial da população brasileira durante a década de 80**. Brasília: IPEA, 1994. (Textos para discussão, 329).

MARTINS, H. P.; JUNIOR, L. B.; OLIVEIRA, P. L. Urbanização, migração e emprego: uma análise de municípios no triângulo mineiro e no sul de Minas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS - ABEP, 15., 2006, Caxambu. **Anais...** Belo Horizonte: ABEP, 2006. 1 CD-ROM.

MONTE-MÓR, R. L. O que é o urbano, no mundo contemporâneo. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.111, p.09-18, jul./dez. 2006.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - MTE. **Dados e estatística, 2009**. Disponível em: <http://sgt.caged.gov.br/SGTInt.dll/fsmMain> Acesso em: 13 fev. 2009.

PADIS, P. C. **Formação de uma economia periférica**: o caso do Paraná. São Paulo: HUCITEC, 1981.

PERIS, A. F.; FONSECA, M. W.; PIERUCCINI, M. A. Prognóstico. In: PERIS, A. F. (Org.). **Estratégias de desenvolvimento regional**: Região Oeste do Paraná. Cascavel: Edunioeste, 2003. p.519-520.

PIERUCCINI, M. A.; TSCHÁ, O. C. P.; IWAKE, S. Criação dos municípios e processos emancipatórios. In: PERIS, A. F. (Org.). **Estratégias de desenvolvimento regional**: Região Oeste do Paraná. Cascavel: Edunioeste, 2003. p.105-178.

PIFFER, M. A **Dinâmica do oeste paranaense**: sua inserção na economia nacional. 1997. 200p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1997.

RIPPEL, R. **Migração e desenvolvimento econômico no oeste do Estado do Paraná**: uma análise de 1950 a 2000. 2005. 250p. Tese (Doutorado em Demografia) – Universidade de Campinas, São Paulo, 2005.

SINGER, P. **Economia política da urbanização**. 11.ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

_____. **Economia política da urbanização**. São Paulo: Contexto, 2002.

SPOSITO, M. E. B., A questão cidade-campo: perspectivas a partir da cidade. **Prática & Dialogo**, Rio de Janeiro, v.1, n.14, p.201-204, Fundação Konrad Adenauer, 2004.

TREPANIER, D.; COFFEY, W. J. La redistribution intrametropolitaine de l'emploi des services superieurs dans les quatre plus grandes metropoles Canadiennes, 1981-1996. **Cannadian Journal of Regional Science**, Montreal, v.27, n.1, 2004.

ZAAR, M. H. O Processo migratório no extremo oeste do Estado do Paraná/Brasil com a construção da Hidrelétrica Binacional Itaipu. **Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, Barcelona, n.69, Ago. 2000. Disponível em: <http://www.ub.es/geocrit/sn-69-47.htm>. Acesso em: 28 ago. 2008.

Financiamento de capital de giro a micro e pequenas empresas: um estudo na agência de fomento do estado da Bahia

Financing working capital for micro and small enterprises: a study of the furtherance agency in the state of Bahia

*Marcos Adriano Santana da Silva**
*Luiz Ricardo Mattos Teixeira Cavalcante***
*Adriano Leal Bruni****

Resumo

Este artigo busca identificar variáveis significativas associadas ao processo decisório de concessão de crédito a micro e pequenas empresas. Estudos anteriores indicam que as instituições financeiras não possuem processos de decisão e análise de solicitação de financiamentos diferenciados para micro e pequenas empresas e confirmam a necessidade de realização de estudos voltados para esse segmento. A primeira parte do artigo apresenta uma revisão da literatura associada ao tema. A segunda parte analisa informações de 63 financiamentos a micro e pequenas empresas concedidos pela Agência de Fomento do Estado da Bahia. A aplicação de testes não paramétricos do Qui-Quadrado e Mann-Whitney indica a insuficiência das variáveis analisadas para identificação da futura situação de adimplência. Conclui-se que as informações coletadas de micro e pequenas empresas, baseadas principalmente em demonstrativos contábeis e financeiros e dados restritivos de crédito e dívidas a vencer, não reúnem elementos suficientes para assegurar um processo eficiente de tomada de decisão na concessão de crédito.

Palavras-chave: risco de crédito; pequenas empresas; capital de giro; financiamento; agência de fomento.

Abstract

This article aims to identify significant variables associated to the granting of credit to micro and small enterprises. Early studies showed that financial institutions do not have differentiated processes of decision and analysis of the ordering of financial grants to the micro and small enterprises and confirm the need to perform studies dedicated to that sector. The first part of the article presents a review of the literature associated to the topic. The second part analyses information of 63 financial acts to micro and small enterprises granted by the Furthering Agency of the State of Bahia. The application of non-parametric tests of the Qui-Quadrado and Mann-Whitney indicates the insufficient variables analyzed for the identification of the future situation of delinquency. It has been concluded that the information collected from micro and small enterprises, based mainly on financial and accounting demonstrations and restrictive data of credit and due debts do not have enough elements to ensure an efficient process of decision-making in the granting of credit.

Keywords: credit risk; small companies; working capital; financing; furtherance agency.

* Mestre em Administração (UNIFACS). Gerente de Auditoria Interna da Desenbahia. E-mail: adrianosilva@hotmail.com

** Doutor em Administração (UFBA). Pesquisador do IPEA. E-mail: icardotcavalcante@uol.com.br

*** Doutor em Administração (USP). Professor da UFBA. E-mail: albruni@ufba.br

Introdução

A importância das micro e pequenas empresas (MPEs) no desenvolvimento econômico e, em particular, na geração de empregos tem sido amplamente reconhecida. É com base nessa percepção que diversos países, como Estados Unidos, Taiwan e Itália, têm adotado políticas de apoio a esse segmento visando ampliar sua participação na economia e no desenvolvimento tecnológico (PUGA, 2000). De acordo Ernst (1998), a atuação das MPEs em Taiwan é significativa no setor de informática, no setor de computadores e componentes tecnológicos, e no setor de têxteis, peles, cerâmicas, jóias e máquinas agrícolas. No Brasil, as MPEs responderam, em 2005, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26% da massa salarial. Em virtude do aumento expressivo do número de empregos gerados no segmento ao longo dos dois últimos anos, a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas micro e 37,9% nas pequenas empresas (BOLETIM..., 2005).

Em virtude da própria natureza do segmento – marcado por elevadas taxas de mortalidade empresarial logo nos primeiros anos –, o desempenho das MPEs está associado à existência de condições específicas, como um ambiente favorável à cooperação, à disponibilidade de assistência técnica e ao acesso a linhas de crédito em condições vantajosas. Não por acaso, Puga (2000), ao comparar as experiências de apoio às MPEs em alguns países, detectou que essas ações vinham sendo usadas pelos governos locais para incentivar o fortalecimento e crescimento do setor. No Brasil, pesquisa conduzida pelo Sebrae (FATORES..., 2000) não apenas verificou que o crédito seria um fator determinante para o desempenho econômico e financeiro das MPEs, como constatou a inadequação das linhas disponíveis para o segmento, percebidas por quase 60% da amostra como burocráticas e por mais de 40% como associadas a elevadas taxas de juros. Com isso concordam Almeida e Ross (2000), para os quais embora existam recursos financeiros suficientes e disponíveis para as MPEs em várias instituições, as empresas do segmento teriam dificuldade em obtê-los em virtude do elevado custo associado às operações e do fato de serem percebidas como arriscadas pelas instituições financeiras. Diagnósticos dessa natureza têm levado, já há mais de duas décadas, autores como Shapero e Sokol[1] (1982 *apud* BRESSAN; GUIMARÃES; BERTUCCI, 2003) a sugerirem que o desenvolvimento de políticas para a promoção do empreendedorismo deve ser precedido pela construção de um sistema de apoio financeiro.

No Brasil, um dos instrumentos que vêm sendo empregados para permitir o acesso das MPEs a linhas de crédito em condições vantajosas são agências estaduais de fomento. Do ponto de vista da regulamentação a que estão sujeitas, essas instituições se assemelham aos bancos estaduais de desenvolvimento, embora com escopo de atuação limitado, na medida em que devem atender exigências de liquidez e alavancagem mais severas e estão formalmente impedidas de captar depósitos[2]. Ainda assim, as agências estaduais de fomento, entre outras atividades, participam como financiadoras de projetos empresariais que, a partir da geração de empregos e renda, fortaleçam a economia local. Dessa forma, as agências de fomento e os bancos públicos de desenvolvimento, de uma forma geral, precisam conciliar a promoção do desenvolvimento econômico com sua sustentabilidade financeira, que depende, entre outros fatores, do desempenho dos créditos que concedem. É claro que devido a sua atuação em setores com menor lucratividade e com maior risco, as agências de fomento operam com maiores taxas de inadimplência.

---

[1] SHAPERO, A.; SOKOL, L. The social dimensions of entrepreneurship. Chapter IV. In: KENT, C. A.; SEXTON, D.; VESPER, K. H. (Orgs.). **Encyclopedia of entrepreneurship**. New Jersey: Prentice Hall, 1982.

[2] Essas instituições tiveram sua origem na Resolução do Conselho Monetário Nacional de nº 2.574, de 17 de dezembro de 1998, e posteriormente, na Resolução nº 2.828, de 30 de março de 2001.

A natureza dual das agências de fomento explica porque a análise dos pedidos de financiamento nessas instituições geralmente busca identificar o risco de inadimplência da operação e a aferição de seus benefícios sociais e sua aderência às políticas econômicas do governo. Ainda assim, a decisão quanto à concessão do financiamento não deixa de se apoiar nos aspectos tradicionalmente considerados na análise de crédito por instituições bancárias em geral, isto é, a) na probabilidade de acontecer o indesejado; b) na consequente perda pelo inesperado; e c) no ganho por assumir o risco (SOUZA, 2004). Contudo, conforme haviam constatado Almeida e Ross (2000), as instituições financeiras não empregam processos de análise diferenciados para as MPEs, recorrendo essencialmente às mesmas informações (balanços, garantias reais, consultas à Centralização do Serviço de Bancos S.A., Serasa, e ao Banco Central do Brasil) usadas na tomada de decisão de financiamentos a projetos de maior porte. Essa percepção sugere ser necessário, tal como haviam apontado Bressan, Guimarães e Bertucci (2003), o desenvolvimento de estudos sobre as características mais relevantes dos empreendedores e empreendimentos a serem destacadas na análise de risco das MPEs.

O presente artigo analisa operações de financiamento feitas pela Agência de Fomento do Estado da Bahia (Desenbahia), que presta apoio financeiro prioritariamente às micro, pequenas e médias empresas e pauta a análise dos pedidos de concessão de financiamento por critérios da seletividade, garantia, liquidez e diversificação do risco. Dessa forma, o objetivo geral do trabalho envolve a identificação de variáveis significativas e consideradas relevantes pela Desenbahia no processo de análise da concessão de crédito em operações de financiamento a MPEs. O problema de pesquisa proposto pode ser apresentado como: "quais as variáveis que podem ser consideradas significativas na concessão de crédito em operações de financiamento de MPEs a serem financiadas pela Desenbahia?". Devido à limitação dos recursos administrados pela Agência, busca-se também, neste estudo, contribuir para a diminuição da inadimplência da carteira de empréstimos, e consequentemente, o aumento do número de empresas a serem financiadas.

Para responder ao problema de pesquisa, realizou-se pesquisa quantitativa na Desenbahia, particularmente nas operações atendidas pelo programa Credifácil, que resulta de uma ação conjunta da Desenbahia, da Secretaria Estadual da Fazenda, da Secretaria Estadual do Trabalho e Ação Social, da Secretaria Estadual da Indústria, Comércio e Mineração, e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e que tem como objetivo o oferecimento de capital de giro e de investimento fixo para MPEs, buscando oferecer alternativas de crédito rápido e a custo baixo aos micros e pequenos empresários baianos, apoiando seu crescimento e fortalecimento, visando a geração de empregos e a melhoria do nível de renda da população.

1 Fundamentação teórica

Há diversos trabalhos disponíveis na literatura que buscam subsidiar o processo decisório de concessão de crédito e calcular a probabilidade de inadimplência associada a operações individuais. Quase todas as pesquisas conduzidas focalizam, basicamente, variáveis contábeis e financeiras com atenção direcionada às grandes empresas. Como exemplos, podem ser mencionados os estudos de Altman (1968), Altman, Baidya e Dias (1979), Bauer e Jordan (1971), Dunn e Frey (1976), Kanitz (1976), Lufburrow *et al.* (1984), Miller e La Due (1989), Samanez e Menezes (1999), Lachtermacher e Espenchitt (2001) e Horta e Carvalho (2002).

Em relação à análise de crédito em bancos de desenvolvimento e agências de fomento, Bressan, Guimarães e Bertucci (2003) estudaram a influência exercida por variáveis de natureza qualitativa no cumprimento das obrigações do financiamento concedido por um banco de desenvolvimento às MPEs de Minas Gerais, assim como estabelecer a hierarquia de indicadores de risco de crédito nas análises desses financiamentos. Os

autores definiram como insucesso do financiamento o pagamento com atraso igual ou superior a 180 dias das parcelas dos recursos obtidos no Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), no âmbito do programa Geraminas, por MPEs com faturamento bruto anual de até R$ 1,2 milhão, que tiveram seus pedidos de financiamento aprovados e que receberam os recursos financeiros solicitados entre janeiro de 1998 e fevereiro de 2001. Com uma base de estudo constituída por 2.001 empresas, sendo 1.700 adimplentes e 301 inadimplentes, após os procedimentos iniciais de seleção da amostra que consistiram na exclusão de algumas empresas da base original pela ausência ou inconsistência de informações, os autores construíram uma amostra de 753 empresas, sendo 40% (301 empresas) inadimplentes e 60% (452 empresas) adimplentes, selecionadas aleatoriamente, objetivando evitar tendência de classificação de observações no grupo maior.

Bressan, Guimarães e Bertucci (2003) fizeram o tratamento estatístico dos dados através das técnicas análise discriminante e regressão logística, estabelecendo como variável categórica (nominal ou não métrica) o comportamento observado de clientes que haviam ou não honrado suas obrigações creditícias com o BDMG. Segundo os autores, em virtude das vicissitudes técnicas dos dois métodos empregados, foram utilizadas na análise discriminante apenas as variáveis contínuas, e na regressão logística foram utilizadas tanto as variáveis contínuas como as categóricas. As variáveis independentes contínuas utilizadas na pesquisa foram: investimento em ativo fixo sobre valor total do projeto; recursos próprios sobre total financiado; faturamento anual sobre financiamento concedido; faturamento anual da empresa demandante, em reais, corrigido pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo, IPCA, para 1.º de setembro de 2002; rendimento mensal informado pelo sócio, proveniente da empresa e de outras fontes, em reais, corrigido pelo IPCA para 1.º de setembro de 2002; bens do sócio no exercício imediatamente anterior ao ano de concessão do financiamento, em reais, corrigido pelo IPCA para 1.º de setembro de 2002; rendimento mensal informado pelo avalista, em reais, corrigido pelo IPCA para 1.º de setembro de 2002; bens do avalista antes da concessão do financiamento, em reais, corrigido pelo IPCA para 1.º de setembro de 2002; e tempo de atividade da empresa. Por sua vez, as variáveis independentes categóricas utilizadas na pesquisa foram: localização da empresa; setor de atividade; nível de informatização; percepção pelo demandante de crédito acerca do futuro do mercado; nível de escolaridade do sócio majoritário; tempo de experiência do sócio majoritário na empresa e gênero do sócio majoritário.

Utilizando a técnica da análise discriminante, foi construído um modelo a partir de três variáveis que se apresentaram significativas ao nível de 10%, ou seja, tempo de atividade, proporção do faturamento no financiamento e valor dos bens do avalista, tendo como resultado a classificação correta de 59,2% dos empréstimos na média geral. Verificou-se, também, que o modelo apresenta melhor performance na previsão de empresas inadimplentes, classificadas corretamente em 60,2% dos casos, contra um percentual de 58,5% para o caso de empresas adimplentes. Com a técnica da Regressão Logística, foi utilizada uma amostra de 728 empresas, sendo 439 adimplentes e 289 inadimplentes, imputando-se o valor "0" para a variável dependente no caso de empresas adimplentes e "1" para o caso de empresas inadimplentes e se definindo as demais variáveis coletadas (contínuas e categóricas) como independentes. Como resultado da aplicação da regressão logística, os autores constataram que as variáveis mais significativas para caracterizar a inadimplência foram a relação entre o investimento em ativo fixo e o valor total do projeto e a relação entre o valor de recursos próprios e o valor total do financiamento concedido. Verificou-se também que de 289 empresas inadimplentes, 126 foram classificadas corretamente, perfazendo um percentual de acerto de 43,60%. Em relação às empresas adimplentes, o modelo tem maior eficiência, sendo que das 439 empresas adimplentes, 359 foram classificadas corretamente, perfazendo um percentual de 81,78% de acerto. No âmbito geral, o modelo classificou corretamente 66,62% das empresas.

Lima (2003) aplicou análise discriminante para dados de financiamentos de MPEs do estado da Bahia com faturamento anual de até R$ 1,2 milhão atendidas pela Desenbahia, no âmbito da linha BNDES Automático, que possuíam prazo global de financiamento de 5 anos, valor do financiamento entre R$ 50 mil e R$ 500 mil, e no caso dos inadimplentes, atraso no pagamento acima de 60 dias. A coleta de dados detectou um grupo de pouco acima de 20 empresas que atendia todas as condições acima mencionadas na carteira ativa da Desenbahia. Optando por trabalhar com um grupo de inadimplentes com apenas 20 empresas, o autor selecionou mais 20 empresas com as mesmas características, com a exceção de estarem com pagamento em dia, para formar o grupo das adimplentes. Para seleção das variáveis a serem utilizadas, Lima (2003) considerou as informações que estavam presentes em todos os projetos apresentados pelas empresas, determinando a partir dessas os seguintes indicadores: valor do financiamento sobre faturamento mensal projetado; tempo de atividade da empresa sobre prazo global do financiamento; faturamento mensal projetado sobre amortização mensal do principal e juros. A partir da comparação da classificação original das empresas da amostra com a classificação obtida a partir do modelo construído por Lima (2003) utilizando a técnica da análise discriminante, o modelo obteve como resultado a classificação correta de 85% dos empréstimos.

2 A agência de fomento do estado da Bahia e o Programa Credifácil

Na parte empírica deste artigo, analisaram-se informações relativas a financiamentos a micro e pequenas empresas concedidos pela Agência de Fomento do Estado da Bahia (Desenbahia). A origem dessa instituição remete ao Banco de Desenvolvimento do estado da Bahia (Desenbanco), criado em 1966. O Banco constituía-se um agente oficial de crédito que tinha por objetivo apoiar o desenvolvimento do Estado da Bahia e focava sua atuação em financiamentos de empresas de grande porte, principalmente na implantação do Centro Industrial de Aratu, na década de 1960, do Pólo Petroquímico de Camaçari na década de 1970, do Pólo Hoteleiro em Porto Seguro, assim como na expansão agrícola da região do Médio São Francisco e Oeste Baiano (DESENBAHIA, 1999).

Com a instituição do Programa de Apoio à Reestruturação e ao Ajuste Fiscal dos Estados (PROES) e a posterior adesão do governo do estado da Bahia à iniciativa, iniciou-se a reestruturação dos instituições financeiras do estado através da privatização do Banco do Estado da Bahia (BANEB) e do processo de transformação do Desenbanco em Agência Fomento. A Desenbahia surgiu, assim, em 2001, sucedendo o Desenbanco, incorporando novas atribuições e com a orientação estratégica focada em micros, pequenas e médias empresas (DESENBAHIA, 2003).

Tendo como fonte de recursos próprios, fundos estaduais e repasses do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Desenbahia presta apoio financeiro às empresas pautada pelos critérios da seletividade, garantia, liquidez e diversificação do risco, em consonância com as regras que regem o Sistema Financeiro Nacional, compreendendo as seguintes modalidades: financiamentos de longo prazo; empréstimos a atividades econômicas, inclusive capital de giro e os destinados ao incremento da produção rural; financiamentos à exportação de bens e serviços e operações diretas e indiretas de microcrédito.

As Políticas Operacionais da Desenbahia permitem apoio a investimentos relativos à: implantação, expansão, modernização, nova localização de atividades produtivas e de infraestrutura; capacitação tecnológica e atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D); capital de giro: quando associado ao investimento fixo; para exportação de produtos e serviços; quando vinculado a programas de repasses de instituições de desenvolvimento; quando vinculado à programa ou

linha para geração de emprego e renda; e quando vinculado a integrantes de APLs; treinamento de pessoal e formação e qualificação profissional; gastos com controle ambiental e racionalização do consumo de energia.

Ainda de acordo com as Políticas Operacionais (DESENBAHIA, 2003), a concessão do apoio financeiro está condicionada às análises de aderência, de risco de crédito, de risco do projeto, de risco do cliente, técnica, econômica, financeira, de mercado e jurídica, amparadas, no que couber, nos atributos chamados C's do Crédito (Caráter, Condições, Capacidade, Capital, Colateral e Conglomerado), de acordo com a complexidade exigida em cada caso. As análises mencionadas consideram os seguintes requisitos, quando pertinentes: aderência aos objetivos de promoção do desenvolvimento econômico e social do estado; existência de mercado para os bens e/ou serviços a serem produzidos; exequibilidade técnica do processo de produção e disponibilidade dos fatores necessários; rentabilidade operacional do empreendimento; viabilidade do esquema financeiro e de disponibilidade dos demais recursos necessários; capacidade de pagamento; garantias suficientes; capacidade empresarial e de gestão dos sócios ou administradores; situação cadastral e creditícia satisfatórias, considerada a experiência atual e passada, não apenas na Desenbahia como nas suas praças de atuação; classificação adequada de risco e adequação aos critérios de Gestão Ambiental, adotados pelo estado da Bahia.

O Programa Credifácil consiste em uma das alternativas de financiamentos disponibilizadas pela Agência. Lançado em janeiro de 2003, resultou de uma ação conjunta da Desenbahia com as Secretarias da Fazenda, do Trabalho e Ação Social, da Indústria, Comércio e Mineração e com o Sebrae para oferecer capital de giro e de investimento fixo para micro e pequenas empresas. Os recursos disponibilizados nesta linha de crédito se destinam aos 60 mil empreendimentos contribuintes do Regime Simplificado de Apuração do ICMS do Estado da Bahia, Simbahia, com faturamento de até R$ 1,2 milhão. Na prática, o programa busca oferecer alternativas de crédito rápido e a custo baixo a micro e pequenos empresários. Como características do programa podem ser mencionados: limite de financiamento até 15% da Receita Bruta Ajustada, declarada na Declaração do Movimento Econômico de Microempresa, DME, do ano anterior. O programa apresenta prazo para a quitação de até 12 meses, incluindo carência de até três meses, e taxa de juros igual a 1,8% ao mês.

Como critérios e requisitos para os empresários se habilitarem ao programa estão: ser microempresa (receita bruta ajustada anual até R$ 240 mil) ou pequena empresa (receita bruta ajustada anual entre R$ 240 mil e 1,2 milhão); ser contribuinte integrante do programa Credifácil, da Secretaria da Fazenda; ter no mínimo dois anos de estabelecida e em operação; e, não possuir restrições cadastrais (Serasa, SPC etc.) e tributárias (governos federal, estadual e municipal). No processo de concessão de financiamento do programa são solicitados como documentos exigidos da empresa: solicitação de financiamento devidamente preenchida; atos constitutivos; declaração de microempresa; cartão CNPJ atualizado; inscrição estadual ou municipal; última guia de recolhimento do FGTS; cópia da declaração do imposto de renda pessoa jurídica; e, certificado de participação em treinamento promovido pela Secretaria do Trabalho e Ação Social, Setras, Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração, Sicm ou Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Sebrae. Na análise técnica do pedido de financiamento são observados os seguintes aspectos: informações restritivas e dívidas a vencer; valor da receita bruta ajustada e limite de crédito; histórico da empresa, contrato social e suas alterações; cadastro da empresa e dos sócios; fluxo financeiro e capacidade de pagamento elaborados pela gerência responsável pela análise e deliberação.

A gestão do risco de crédito realizada pela Desenbahia tem como objetivos: monitorar o risco global da carteira de empréstimos e a classificação de risco das operações de crédito concedidas, em consonância com os critérios da Resolução CMN 2.682/99 e

alterações. O risco global da carteira de empréstimos é monitorado, controlado, e acompanhado através do cálculo da taxa de inadimplência e do índice de provisão, além da segregação da carteira por porte, grupo econômico, setor de atividade e *rating*. Também, é efetuado o acompanhamento da performance da carteira de crédito através da relação risco x retorno por setor de atividade e por porte, bem como a otimização da composição da carteira utilizando fronteira eficiente de Markowitz, admitindo-se risco máximo de 10% por setor de atividade, não incluindo nesse limite as operações vinculadas a programas e operações com municípios (DESENBAHIA, 2003). Os resultados obtidos na análise de risco da carteira subsidiam a tomada de decisão no sentido de transferir ou direcionar recursos para os projetos que apresentarem a melhor relação entre aderência e rentabilidade, com o objetivo de otimizar a carteira.

No ato da concessão, as solicitações de apoio financeiro são submetidas à classificação de risco, de acordo com os critérios a seguir: operações ou saldo devedor até R$50.000,00 são classificadas pelos critérios do artigo 5º da Resolução CMN 2682/99; operações ou saldo devedor de valor entre R$50.000,01 e R$200.000,00 e operações destinadas exclusivamente a capital de giro, são classificadas pelos critérios do modelo matricial de "Risco de Crédito"; operações ou saldo devedor de valor acima de R$200.000,00 são classificadas com base nos critérios definidos nos modelos "Risco de Crédito" e de "Risco de Projeto" (DESENBAHIA, 2003).

O modelo matricial adotado pela Desenbahia utiliza como atributos os C's do crédito, sendo que para cada atributo é considerado um conjunto de indicadores que o caracteriza: caráter (relacionado ao comportamento, idoneidade e reputação do cliente), capacidade (relacionada à capacidade de produção e comercialização, ao grau de tecnologia e às instalações da empresa, assim como da capacidade de controlar e administrar), capital (relacionada à estrutura de capital, endividamento, liquidez, lucratividade e outros índices financeiros obtidos por meio dos demonstrativos financeiros do cliente), conglomerado (relacionada à situação de outras empresas ou entidades de um mesmo grupo econômico e à influência positiva ou negativa à empresa em estudo), condições (relacionada à capacidade dos administradores de se adaptar a situações conjunturais, ter agilidade e flexibilidade de se adaptar e criação de mecanismos de defesa), colateral (relacionada à capacidade da empresa ou dos acionistas de oferecer garantias exigidas pela linha de crédito).

Para fins de classificação de risco das operações de crédito, este decorre do preenchimento de um modelo matricial que envolve atributos associados às características qualitativas da avaliação do crédito (os "C's do crédito" conforme a literatura financeira) em diferentes cenários. Busca-se entender como as características da empresa se comportam em diferentes conjunturas. A qualidade do crédito do solicitante encontrada ao final do processo está associada a uma escala de *rating* ou avaliação estabelecida conforme a Resolução CMN 2.682/99 e suas alterações.

O risco da operação ou do projeto é analisado de forma quantitativa, sendo mensurado em função de simulações dos fluxos de caixa projetados pelo prazo do financiamento, através da escolha aleatória pelo Modelo de Monte Carlo, dos valores assumidos pelas variáveis, associada a cenários macroeconômicos. Através de simulação é identificada a probabilidade de ocorrência de valores negativos para o Valor Presente Líquido, VPL, associado ao risco de inadimplência do projeto. Os procedimentos também estão vinculados à Resolução 2.682/99 e suas alterações. Além do *rating* ou avaliação do risco da empresa e do projeto, existem, também, o *rating* da análise – quando da reclassificação realizada de acordo com o que determina a Resolução CMN 2.682/99 e alterações e que corresponde ao *rating* obtido pela aplicação de uma matriz de análise de crédito; o *rating* de atraso – definido de acordo com o número de dias de atraso do mutuário, obedecendo aos critérios da resolução CMN 2.682/99 e alterações posteriores; e, por fim, o *rating* final ou risco do cliente – corresponde à avaliação mais conservadora entre o *rating* de atraso e o *rating* de análise.

3 Metodologia

O universo da pesquisa se constituiu de micros e pequenas empresas do estado da Bahia atendidas pela Desenbahia, no âmbito do programa Credifacil, as quais tiveram seus pedidos de crédito aprovados e que receberam recursos financeiros solicitados, no período entre abril de 2003 e outubro de 2004 e se encontravam ativas em 30 de novembro de 2004. Para que se tenha uma ideia, no ano de 2004, foram aprovadas 97 operações de crédito, no valor de R$ 3,82 milhões, o que correspondeu a um aumento de 28,6% no valor total das operações em relação ao período anterior e a um valor médio de R$ 39,38 mil por operação.

Para definição da amostra foram selecionadas todas as empresas de mesmo porte (micros e pequenas) que atendiam aos requisitos mencionados anteriormente e que tinham disponíveis as informações necessárias para o presente artigo. Algumas empresas foram excluídas da base original por falta ou inconsistência de informações, assim como empresas com atrasos abaixo de 15 dias. Após esses procedimentos iniciais, a base para o presente estudo ficou constituída por 63 empresas, sendo 46 adimplentes e 17 inadimplentes.

A escolha das operações de concessão de crédito ativas em novembro de 2004 se deve ao fato do levantamento dos dados ter sido efetuado à época, com acesso a um maior número de informações e documentos, assim como a possibilidade de verificar a qualidade da carteira do programa ativa na data-base corte. Vale ressaltar que, para efeito de contagem de dias de atraso, a situação das empresas foi levantada em 30 de novembro de 2004. Um outro aspecto a ser considerado é que os dados levantados se referem ao período de implantação do programa, podendo possivelmente, transcorrido pouco mais de um ano, terem sido incorporadas novas informações ou documentos ao processo de análise pela gerência competente.

Os dados das empresas foram extraídos diretamente dos documentos originais constantes nos processos dos financiamentos ou nas bases de dados da instituição financeira. As variáveis analisadas estão apresentadas no quadro 1.

QUADRO 1 - VARIÁVEIS ANALISADAS

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
Situação	*status* de adimplência (0 – adimplente, 1 – inadimplente).
Forma Capital	forma de capital da empresa (0 – capital aberto, 1 – capital fechado).
Localização	localização da empresa (0 – capital, 1 – interior).
Setor de Atividade	setor de atividade da empresa (0 – indústria, 1 – comércio, 2 – serviços).
Forma Jurídica	forma de constituição jurídica da empresa (0 – firma individual, 1 – sociedade de cotas limitada).
Quantidade de sócios	quantidade de sócios proprietários da empresa.
Participação Sócio1	representa o percentual da participação do sócio majoritário.
Variável A	relação entre o faturamento anual da empresa e o capital social da empresa.
Variável B	relação entre o valor concedido do financiamento e o faturamento anual da empresa.
Variável C	relação entre o valor concedido do financiamento e o capital social da empresa.
Variável D	relação entre as despesas pagas de imposto de renda registradas na declaração da empresa e o faturamento anual da empresa.
Variável E	relação entre as despesas pagas de imposto de renda registradas na declaração da empresa e a capital da empresa.
Variável F	relação entre as dívidas a vencer da empresa mais o saldo a pagar de imposto de renda registrado na declaração da empresa e o faturamento anual da empresa.
Variável G	relação entre as dívidas a vencer da empresa mais o saldo a pagar de imposto de renda registrado na declaração da empresa e o capital da empresa.
Variável H	relação entre as dívidas a vencer do sócio majoritário e as dívidas a vencer da empresa.
Variável I	relação entre as dívidas a vencer do sócio majoritário e a participação do sócio majoritário no capital da empresa.
Variável J	relação entre as dívidas a vencer do sócio majoritário e o capital da empresa.
Variável K	relação entre as dívidas a vencer da empresa e o faturamento anual da empresa.
Variável L	relação entre as dívidas a vencer da empresa e o capital social da empresa.

FONTE: Os autores (2007)

As variáveis Situação, Forma Capital, Localização, Setor de Atividade, Forma Jurídica, Quantidade de sócios e Participação Sócio 1 foram obtidas diretamente das informações e documentos das empresas analisadas. As demais variáveis utilizadas, consideradas secundárias, foram obtidas a partir de índices que objetivam reduzir os efeitos de valores absolutos das variáveis primárias: faturamento anual da empresa; capital social da empresa; valor concedido do financiamento; valor das despesas pagas de imposto de renda registradas na declaração da empresa; valor dívidas a vencer da empresa; valor dívidas a vencer do sócio majoritário da empresa; saldo a pagar de imposto de renda registrado na declaração da empresa.

4 Análise dos dados

Estatísticas descritivas das variáveis processadas estão apresentadas na tabela 1. Os números da tabela revelam que as variáveis não apresentam desvio-padrão expressivo, com exceção das variáveis Variável A (relação entre o faturamento anual da empresa e o capital da empresa), Variável E (relação entre as despesas pagas de imposto de renda registradas na declaração da empresa e a capital da empresa), Variável G (relação entre as dívidas a vencer da empresa mais o saldo a pagar de imposto de renda registrado na declaração da empresa e o capital da empresa) e Variável L (relação entre as dívidas a vencer e o capital social da empresa).

TABELA 1 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

VARIÁVEL	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
Forma de Capital	63	0,0000	1,0000	0,9683	0,1767
Localização	63	0,0000	1,0000	0,4444	0,5009
Tempo de Atividade da empresa	63	0,0000	9,0000	3,7937	2,5663
Forma Jurídica	63	0,0000	1,0000	0,8413	0,3684
Setor de Atividade	63	0,0000	2,0000	0,9365	0,3535
Quantidade sócios	63	1,0000	3,0000	1,8730	0,4576
Participação sócio 1	63	0,4000	1,0000	0,8037	0,2122
Quantidade ocorrências-spc-Empresa	63	0,0000	2,0000	0,0952	0,3461
Valor SPC Empresa/Capital	63	0,0000	0,1345	0,0032	0,0182
Faturamento/Capital	63	0,8450	127.049,0000	2.036,0249	16.004,2250
Valor SPC Empresa/Faturamento	63	0,0000	0,0054	0,0002	0,0009
Valor Financiamento Concedido/Valor Financiamento Solicitado	63	0,1140	1,3750	0,8238	0,2539
Quantidade ocorrências-spc-sócio1	63	0,0000	2,0000	0,0635	0,3044
Quantidade parcelas do financiamento	63	2,0000	18,0000	11,2063	2,4174
Situação do Financiamento	63	0,0000	1,0000	0,7302	0,4474
Valor Financiamento Concedido/Faturamento	63	0,0040	0,9950	0,1200	0,1256
Valor Financiamento Concedido/Capital	63	0,1800	23,0000	1,7862	3,5218
Despesas IR/Faturamento	63	0,0000	3,9697	0,8381	0,5729
Despesas IR/Capital	63	0,0000	153,7177	16,4089	27,1211
Dívidas Vencer Empresa+Saldo Pagar IR/Faturamento	63	0,0300	1,3759	0,2427	0,2730
Dívidas Vencer Empresa+Saldo Pagar IR/Capital	63	0,0576	79,2143	3,9399	10,2642
Dívidas Vencer Sócio1/Dívidas Vencer Empresa	63	0,0000	0,6159	0,0484	0,1099
Dívidas Vencer Sócio1/CapitalxParticipação Sócio1	63	0,0000	6,5906	0,6505	1,1856
Dívidas Vencer Sócio1/Capital	63	0,0000	6,5840	0,4833	0,9906
Dívidas Vencer Empresa/Faturamento	63	0,0000	1,3219	0,1933	0,2756
Dívidas Vencer Empresa/Capital	63	0,0000	66,3607	2,8608	8,5491

FONTE: Os autores (2007)

Em relação aos valores mínimos e máximos das variáveis, observa-se maiores amplitudes totais os valores apresentados pela Variável A (relação entre o faturamento anual da empresa e o capital da empresa), Variável C (relação entre o valor concedido do financiamento e o capital social da empresa), Variável E (relação entre as despesas pagas de imposto de renda registradas na declaração da empresa e a capital da empresa), Variável G (relação entre as dívidas a vencer da empresa mais o saldo a pagar de imposto de renda registrado na declaração da empresa e o capital da empresa) e Variável L (relação entre as dívidas a vencer e o capital social da empresa). Esses resultados demonstram que, mesmo pertencentes a mesma linha de financiamento, o grupo de micros e pequenas empresas analisado apresenta dados heterogêneos, fruto da ampla faixa de empresas atendidas pelo programa Credifácil.

A análise comparativa das variáveis entre empresas adimplentes e inadimplentes se deu por meio do teste do Qui-Quadrado, utilizado para o estudo da associação entre a situação de adimplência e variáveis dependentes qualitativas, e do teste de Mann-Whitney, para variáveis dependentes quantitativas.

Os cruzamentos entre a situação de adimplência e as variáveis qualitativas da amostra podem ser vistos na tabela 2. As estatísticas do Qui-quadrado e os respectivos níveis de significância estão apresentados na última coluna. Nenhum dos cruzamentos apresentou significância estatística, indicando a não existência de associação entre as variáveis.

TABELA 2 - CRUZAMENTOS ENTRE SITUAÇÃO *VERSUS* VARIÁVEIS QUALITATIVAS COM ESTATÍSTICAS QUI-QUADRADO

CONTAGEM		SITUAÇÃO DO FINANCIAMENTO		TOTAL	QUI-QUADRADO
		ADIMPLENTE	INADIMPLENTE		*SIG*
Forma de Capital	Aberto	0	2	2	0,7634
	Fechado	17	44	61	0,3823
	Soma	17	46	63	
Município	Capital	11	24	35	0,7895
	Interior	6	22	28	0,3742
	Soma	17	46	63	
Forma Jurídica	Firma Individual	5	5	10	3,1959
	Sociedade por Cotas Limitadas	12	41	53	0,0738
	Soma	17	46	63	
Setor de Atividade	Indústria	3	3	6	2,4176
	Comércio	14	41	55	0,2986
	Outros Serviços	0	2	2	
	Soma	17	46	63	

FONTE: Os autores (2007)

Situação de adimplência e variáveis quantitativas da amostra foram cruzadas conforme apresenta a tabela 3. De forma similar aos cruzamentos feitos na tabela 2, as estatísticas de Mann-Whitney calculadas não permitem verificar significância estatística para os cruzamentos, indicando a não existência de associação entre as variáveis.

TABELA 3 - CRUZAMENTOS ENTRE SITUAÇÃO *VERSUS* VARIÁVEIS QUANTITATIVAS COM ESTATÍSTICAS MANN-WHITNEY

VARIÁVEL	SITUAÇÃO DO FINANCIAMENTO	N	RANK MÉDIO	SOMA DOS RANKS	MANN-WHITNEY U Z SIG
Valor SPC Empresa/Capital	Adimplente	17	31,3529	533	380
	Inadimplente	46	32,2391	1483	(0,3634)
	Total	63			0,7163
Faturamento/Capital	Adimplente	17	35,5882	605	330
	Inadimplente	46	30,6739	1411	(0,9446)
	Total	63			0,3449
Valor SPC Empresa/Faturamento	Adimplente	17	31,4706	535	382
	Inadimplente	46	32,1957	1481	(0,2973)
	Total	63			0,7662
Valor Financ. Concedido/Valor Financ. Solicitado	Adimplente	17	25,3824	431,5	278,5
	Inadimplente	46	34,4457	1584,5	(1,8240)
	Total	63			0,0682
Valor Financ. Concedido/Faturamento	Adimplente	17	30,8235	524	371
	Inadimplente	46	32,4348	1492	(0,3097)
	Total	63			0,7568
Valor Financ. Concedido/Capital	Adimplente	17	36,2647	616,5	318,5
	Inadimplente	46	30,4239	1399,5	(1,1233)
	Total	63			0,2613
Despesas IR/Faturamento	Adimplente	17	32,1765	547	388
	Inadimplente	46	31,9348	1469	(0,0465)
	Total	63			0,9629
Despesas IR/Capital	Adimplente	17	36,1176	614	321
	Inadimplente	46	30,4783	1402	(1,0839)
	Total	63			0,2784
Dívidas Vencer Empresa + Saldo Pagar IR /Faturamento	Adimplente	17	33,3235	566,5	368,5
	Inadimplente	46	31,5109	1449,5	(0,3484)
	Total	63			0,7275
Dívidas Vencer Empresa + Saldo Pagar IR /Capital	Adimplente	17	34,4118	585	350
	Inadimplente	46	31,1087	1431	(0,6349)
	Total	63			0,5255
Dívidas Vencer Sócio1/Dívidas Vencer Empresa	Adimplente	17	32,8824	559	376
	Inadimplente	46	31,6739	1457	(0,2972)
	Total	63			0,7663

FONTE: Os autores (2007)

Os níveis de significância encontrados após os cruzamentos estão apresentados na tabela 4. Não foi possível comprovar a existência de associação significativa entre as variáveis, considerando nível de significância igual a 0,05.

TABELA 4 - NÍVEIS DE SIGNIFICÂNCIA DOS CRUZAMENTOS

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA OBTIDO
Forma Capital	forma de capital da empresa	0,382
Localização	localização da empresa	0,374
Setor de Atividade	setor de atividade da empresa	0,299
Forma Jurídica	forma de constituição jurídica da empresa	0,074
Quantidade sócios	quantidade de sócios proprietários da empresa	0,205
Participação Sócio1	percentual da participação do sócio majoritário	0,364
Variável A	relação entre o faturamento anual da empresa e o capital social da empresa	0,345
Variável B	relação entre o valor concedido do financiamento e o faturamento anual da empresa	0,757
Variável C	relação entre o valor concedido do financiamento e o capital social da empresa	0,261
Variável D	relação entre as despesas pagas de imposto de renda registradas na declaração da empresa e o faturamento anual da empresa	0,963
Variável E	relação entre as despesas pagas de imposto de renda registradas na declaração da empresa e a capital da empresa	0,278
Variável F	relação entre as dívidas a vencer da empresa mais o saldo a pagar de imposto de renda registrado na declaração da empresa e o faturamento anual da empresa	0,728
Variável G	relação entre as dívidas a vencer da empresa mais o saldo a pagar de imposto de renda registrado na declaração da empresa e o capital da empresa	0,526
Variável H	relação entre as dívidas a vencer dos sócio majoritário e as dívidas a vencer da empresa	0,766
Variável I	relação entre as dívidas a vencer dos sócio majoritário e a participação do sócio majoritário no capital da empresa	0,514
Variável J	relação entre as dívidas a vencer dos sócio majoritário e o capital da empresa	0,569
Variável K	relação entre as dívidas a vencer da empresa e o faturamento anual da empresa	0,804
Variável L	relação entre as dívidas a vencer da empresa e o capital social da empresa	0,619

FONTE: Os autores (2007)

Em linhas gerais, os resultados indicam a insuficiência das variáveis analisadas para identificação da futura situação de adimplência de financiamentos concedidos a micros e pequenas empresas a serem financiadas pela Desenbahia através do programa Credifácil.

Conclusão

Este artigo teve como objetivo identificar as variáveis significativas na concessão de crédito em operações de financiamento de MPEs financiadas pela Desenbahia, particularmente nas operações atendidas pelo programa Credifácil.

Os estudos apresentados na fundamentação teórica indicaram que a ausência de demonstrativos contábeis e financeiros confiáveis em MPEs prejudica o processo de análise dos tomadores de empréstimos pelas instituições financeiras, assim como confirmaram a necessidade de realização de estudos voltados para esse segmento considerado particularmente relevante pelo seu potencial de geração de postos de trabalho.

A análise dos dados de 63 empresas que tiveram seus pedidos de crédito aprovados e que receberam recursos financeiros solicitados do programa Credifácil no período entre abril de 2003 e outubro de 2004 utilizou os testes do Qui-Quadrado e de Mann-Whitney que, conforme assinala Martins (2001), seriam os mais apropriados em pequenas amostras para comprovar a associação entre as variáveis estudadas e a situação de adimplência do financiamento.

Os resultados obtidos indicaram a insuficiência das variáveis analisadas para identificação da futura situação de adimplência de financiamentos concedidos a MPEs no âmbito do programa. Assim, as informações coletadas junto às MPEs (baseadas principalmente em demonstrativos contábeis e financeiros e em informações restritivas e dívidas a vencer) não reuniam elementos suficientes para assegurar que o processo

de tomada de decisão pela concessão de crédito para esse segmento fosse efetuado de forma eficiente. Essa conclusão é convergente com os resultados da pesquisa realizada por Almeida e Ross (2000), que argumentaram que os bancos utilizam parâmetros adotados na análise de crédito das grandes empresas no processo de análise de crédito de MPEs. De acordo com esses autores, essa seria uma atitude indevida, uma vez que as MPEs no Brasil, em geral, não apresentam demonstrativos contábeis confiáveis e atualizados por serem de estrutura familiar e terem surgido e crescido sem uma estrutura organizacional definida. De fato, segundo Almeida[3] (1994 *apud* ALMEIDA; ROSS, 2000), nas empresas de pequeno porte, o proprietário e a empresa se confundem pois a administração é geralmente realizada pelos donos ou por seus parentes.

Dessa forma, como contribuição ao processo de análise de crédito na Agência e para trabalhos futuros sobre o tema, sugere-se a inclusão de outras variáveis nos instrumentos de solicitação de crédito, principalmente relacionadas ao proprietário das empresas, com o objetivo de gerar melhores condições e informações para subsidiar os processos de análise de crédito para esse segmento.

• Recebido em: 06/07/2008
• Aprovado em: 22/06/2009

Referências

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas.** São Paulo, 175p. 1994. Tese (doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ALMEIDA, M. I.; ROSS, E. S. A visão dos bancos em relação aos micro e pequenos empresários. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

ALTMAN, E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. **Journal of Finance**, New York, NY, v.23, n.4, p.589-609, Sept. 1968.

ALTMAN, E. I.; BAIDYA, T. K.; DIAS, L. M. R. Previsão de problemas financeiros em empresas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.19, n.1, p.17-28, jan./mar. 1979.

BAUER, L. L.; JORDAN, J. P. **A statical technique for classifying loan applications**. [S.I.]: Univ. Tenn. Ag. Exp. Sta. Bul., mar. 1971.

BOLETIM ESTATÍSTICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Belo Horizonte: SEBRAE, 1. sem. 2005. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 02 ago. 2005.

BRESSAN, V. G. F.; GUIMARÃES, J. B.; BERTUCCI, L. A. Condicionantes de adimplência em processos de concessão de crédito a micro e pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

DESENBAHIA. **Agência de fomento**: uma proposta para o Estado da Bahia. Salvador, n.1, 1999. Artigo Técnico.

DESENBAHIA. **Políticas operacionais**. Circular Normativa, Salvador, 2003.

DUNN, D. J.; FREY, T. L. Discriminant analysis of loans for cash grain farms. **Agricultural Finance Review**, Washington, DC, n.36, p.60-66, 1976.

[3] ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1994. 118p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ERNST, D. **What permits small firms to compete in high-tech industries**? Inter-Organizational Knowledge Creation in the Taiwanese Computer Industry. Copenhagen: Danish Research Unit for Industrial Dynamics, 1998.

FATORES INTERVENIENTES NO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Belo Horizonte: SEBRAE, 2000.

HORTA, R. A. M.; CARVALHO, F. A. Um modelo de duas etapas para previsão de insolvência com base em indicadores contábeis. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

KANITZ, S. C. **Indicadores contábeis e financeiros de previsão de insolvência**: a experiência da pequena e média empresa brasileira. 1976, 187p. Tese (Livre Docência) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1976.

LACHTERMACHER, G.; ESPENCHITT, D. G. Previsão de Falência de Empresas: Estudo de Generalização de Redes Neurais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ENANPAD, 2001, 25., Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

LIMA, L. R. S. Uma proposta de construção de um modelo de avaliação de risco de crédito para micro e pequenas empresas financiadas pela Desenbahia. **Caderno de Análise Regional da Unifacs**, Salvador, Ano 4, número especial, p.11-23, 2003.

LUFBURROW J. et al. Credit scoring for farm loan pricing. **Agricultural Finance Review**, Washington, DC, n.44, p.8-14, 1984.

MARTINS, G. A. **Curso de estatística**. São Paulo: Atlas, 2001.

MILLER, L. H.; LA DUE. Credit assesment models for farm borrowers: a logit analysis. **Agriculture Finance Review**, Washington, DC, n.49, p.22-36, 1989.

PUGA, F. P. **Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. Textos para Discussão.

SAMANEZ, C. P.; MENEZES, A. S. Análise de solvência de instituições bancárias: uma abordagem multivariada. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

SOUZA, M. C. M. **Quantificação das incertezas na avaliação de projetos**: o modelo utilizado na agência de fomento do Estado da Bahia. 2004. 134p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

A construção civil em Aracaju

Civil construction in Aracaju

*Augusto César Vieira dos Santos**
*Rosemeri Melo e Souza***

Resumo

O setor de construção civil é um dos mais impactantes, responsável por grande parte dos resíduos gerados. O crescimento acelerado das cidades vem causando desequilíbrios ambientais e redução da qualidade de vida da população, e uma das prováveis soluções são a implantação de cidades sustentáveis, de construções ecoeficientes; o estimulo à estruturação da cadeia produtiva do setor com princípios ecológicos; a utilização de métodos construtivos e materiais alternativos; ou seja, a busca da sustentabilidade do setor. Nesse sentido, as empresas estão sendo pressionadas pela sociedade quanto à adoção de medidas de proteção ao meio ambiente e de responsabilidade social. Este artigo tem como principal objetivo avaliar o grau de importância das questões ambientais e de qualidade nas empresas de construção civil de Aracaju, como também das práticas de gestão voltadas ao meio ambiente. Para tanto, utilizamos como instrumentos de pesquisa, levantamentos em fontes bibliográficas, pesquisas efetuadas na área e estudo de caso. Foram aplicados questionários que serviram como instrumento exploratório e de levantamento de questões. A pesquisa identificou, entre outras questões que, de maneira sutil, as grandes preocupações das empresas estudadas giraram em torno da gestão da qualidade e do planejamento estratégico, e que, pelo que pudemos observar, não incluiu a variável ambiental.

Palavras-chave: ecoeficiência; construção civil; construção sustentável; cadeia produtiva verde; gestão ambiental em Aracaju.

Abstract

The civil construction sector is the one that causes the biggest impact, being responsible for much of the waste generated. The accelerated growth of cities has caused environmental imbalances and has reduced the quality of life. One of the likely solutions is the implementation of sustainable cities, eco-efficient buildings, and the stimulation of the structuring of the sector's productive chain with ecological principles, the use of construction and alternative materials, i.e. the search for sustainability of the sector. Accordingly, companies are under pressure to adopt measures to protect the environment and social responsibility. The main objective of this study is not only to assess the degree of importance of environmental issues in business and the quality of construction of Aracaju, but also of management practices geared to the environment. For this, instruments of research, surveys on library resources, and research in the area and the case study will be performed. Questionnaires were applied to serve as a tool of exploration and survey of issues. The research identified that, among other issues, in a subtle way, the major concerns of companies studied revolved around the quality management and strategic planning, and that, so we could see, did not include the environmental variable.

Keywords: echo efficiency; civil construction; sustainable construction; production chain green; environmental management in Aracaju.

* Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFS). Coordenador Pedagógico da Rede EAD de Pós-graduação, Pólo SENAC/SE.
E-mail: acvsantos@globo.com

** Doutora em Desenvolvimento Sustentável/Gestão Ambiental (UnB). Professora associada da Universidade Federal de Sergipe.
E-mail: rome@ufs.br

Introdução

Na década de 2006 o mundo enfrentou um grande desafio: a preservação do meio ambiente, considerada hoje como uma das prioridades de qualquer organização. Esse novo cenário econômico se caracteriza por uma postura rígida dos clientes, voltada para a expectativa de interagir com organizações éticas, com boa imagem institucional e que atuem de forma ecologicamente responsável.

No Brasil, já existem instituições que objetivam desenvolver projetos e pesquisas para a preservação do meio ambiente e a conscientização do empresariado para incluir essa questão no gerenciamento de suas empresas, abrindo caminho para o desenvolvimento de novos produtos, novas oportunidades de negócios e novos mercados de trabalho, tanto no setor industrial, como no de serviços.

Esse novo pensamento precisa ser acompanhado por uma mudança de valores, uma mudança de paradigmas. É necessário passar da expansão para a conservação, da quantidade para a qualidade, da dominação para a parceria. Também é preciso mostrar, tanto para as empresas quanto para as pessoas, que deve existir um objetivo comum, e não um conflito, entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental.

O desafio maior é adequar este novo sistema de valores às características da Região Nordeste, caracteristicamente com alto índice de pobreza, na qual planejadores de empresas, preocupados com a questão ambiental, geralmente caem em um verdadeiro impasse ao adotarem um enfoque ecológico e se veem às voltas com as exigências conflitantes de interessados, principalmente os acionistas das empresas, cujas expectativas giram em torno dos balancetes contábeis e demonstrações financeiras.

A globalização e a introdução de novos paradigmas tecnológicos trazem profundos impactos territoriais. Em todo o mundo está havendo uma substituição crescente do antigo "modelo fordista", de produção verticalizada, pelo modelo de acumulação flexível, menos dependente da existência de economias de escala.

Pequenas e médias empresas se aglomeram em certos locais ou regiões. A essas aglomerações chamamos de *clusters* ou "arranjos produtivos"; elas têm tido muito sucesso em vários países, onde predomina a cooperação, a solidariedade, a coesão e a valorização do esforço coletivo, tendo como resultado uma eficiência coletiva gerada pela ação conjunta.

Este processo de globalização, competitividade e de abertura dos mercados vem fazendo com que as empresas tenham que se preocupar não somente com o controle dos seus impactos ambientais, como também com o seu desempenho ambiental, necessitando conhecer melhor sua performance para sobreviver neste novo cenário, fazendo com que haja uma maior interação dos seus objetivos e metas ambientais com as estratégias, com os objetivos e com as metas organizacionais.

A escassez de estudos, bem como de bibliografia, voltados para a análise dos aspectos ambientais sob o prisma da Administração nas empresas de construção civil é que motivou este artigo; que, inclusive, não tem a pretensão de esgotar o assunto, e sim de levantar alguns aspectos do setor, tendo como principal objetivo avaliar o grau de importância das questões ambientais e de qualidade nas empresas de construção civil de Aracaju, como também das práticas de gestão voltadas ao meio ambiente.

A pesquisa é do tipo exploratória, pode ser considerada um estudo de caso descritivo, pois descreve aspectos das empresas selecionadas que compõem o setor de construção civil do município de Aracaju/SE. Dentre os métodos da pesquisa exploratória, foi utilizado levantamentos em fontes secundárias e estudo de caso.

O universo de estudo são as micro, pequenas e médias empresas de edificações da cadeia de construção civil de Aracaju. Para selecionar as duas empresas participantes, tomamos como base as informações fornecidas pelo Cadastro Industrial de Sergipe (CIS),

elaborado pela Secretaria de Estado da Indústria e Comércio e pela Companhia de Desenvolvimento Industrial e de Recursos Minerais de Sergipe (CODISE).

O referido cadastro apresenta um universo de 100 empresas do setor de construção civil do Estado de Sergipe (edificações, massa de concreto, construção de barragens, artefatos de cimento e artefatos de gesso), desse universo, 32 são empresas de edificações. Para definição da amostra, levamos em consideração as micro, pequenas e médias empresas, chegando ao total de 28 empresas de edificações. Das 28 empresas que compõem a amostra, quinze não foi possível contatar – telefone bloqueado, mudança de endereço ou endereço desconhecido. Foram contatadas 13 empresas, e somente duas concordaram em participar do estudo de caso.

Como instrumento de pesquisa, utilizamos o questionário, que serviu como instrumento exploratório, e teve como objetivo, avaliar o grau de importância das questões ambientais e de qualidade nas empresas de construção civil, como também, das práticas de gestão voltadas ao meio ambiente. As questões do referido instrumento foram agrupadas em 10 blocos para facilitar a análise, distribuídos da seguinte forma: 01 – Implantação e divulgação dos programas voltados para as questões ambientais e de qualidade; 02 – Atividades de planejamento do empreendimento (pré-construção); 03 – Atividades ligadas à construção; 04 – Fases de pós-ocupação (ocupação, manutenção e demolição); 05 – Resíduos; 06 – Sistema de Gestão e estrutura organizacional; 07 – Legislação ambiental; 08 – Treinamento e aprendizado organizacional; 09 – Preocupação com o cliente; e 10 – Indicadores.

As respostas para as variáveis do questionário foram expressas em termos de escala, onde cada respondente deveria indicar sua percepção conforme escala a seguir: 1=não é importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=muito importante; 5=extremamente importante. Para fins de análise, consideramos as opções 1 e 2 como pouco relevantes para a empresa; a opção 3 como relevante e as opções 4 e 5 como muito relevantes.

1 O setor de construção civil

1.1 A sustentabilidade do setor e a gestão urbano-habitacional

A Revolução Industrial teve início na Inglaterra, em fins do século XVIII, e em outros países da Europa, nas duas primeiras décadas do século XIX. Desde então, as cidades europeias e norte-americanas cresceram rapidamente, e esforços vêm sendo feitos para planejá-las e ordená-las.

> [...] em todo o mundo, as cidades continuam desafiando os planos e crescendo desordenadamente. Londres era a maior cidade do mundo no início do século XX. Nova York tornou-se a primeira megacidade, com 10 milhões de habitantes, no período entre a Primeira e a Segunda Guerra Mundial. Tóquio, hoje, tem 30 milhões de habitantes, a Cidade do México 20 milhões e a grande São Paulo 17 milhões. [...] Nas décadas de 1960 e 1970 houve um crescimento intenso das cidades sem os devidos investimentos em infra-estrutura (WAEHNELDT; SERRÃO, 2001, p.156).

No Brasil, o crescimento do número de unidades familiares, acelerado e desproporcional ao crescimento da população urbana, gera uma demanda de 800 mil ligações de água e saneamento ao ano, apenas para manter o nível atual dos serviços (WAEHNELDT; SERRÃO, 2001).

Os custos com saneamento são altos, mas o problema tem solução. A gestão urbana do final do século XX e início do século XXI está cada vez mais voltada para o trabalho em parcerias, criando redes de participação e revitalizando o espaço urbano através de processos de co-gestão.

Surge, atualmente, um novo urbanismo que valoriza as culturas locais e o espaço construído, produzindo novas práticas que vêm sendo disseminadas em todo o mundo. Outra solução possível vem com a crescente aceitação do conceito de eco-cidade, em que se busca valorizar cada vez mais a produção local e fomentar uma economia cíclica, na qual o sistema de produção se assemelhe ao da natureza (WAEHNELDT; SERRÃO, 2001).

A transformação do modelo atual de cidade em cidades sustentáveis requer um esforço coletivo, tanto dos governos que precisam assumir os princípios da sustentabilidade em todos os seus trabalhos e esforços, como dos cidadãos que precisam mudar hábitos e atitudes (WAEHNELDT; SERRÃO, 2001).

Reduzir o consumo de água e de energia, escolher produtos locais, optar pelo transporte coletivo e gerar menos lixo, são exemplos de novos hábitos que precisamos aprender e que só serão adquiridos se houver uma estratégia por parte dos governos para estimulá-los e fazer com que seja mais fácil e mais barato agir de forma sustentável (WAEHNELDT; SERRÃO, 2001).

Alguns planejadores urbanos destacam a importância de promover a criação de cidades sustentáveis. Uma cidade sustentável produz a maior parte do que é necessário para sua sustentabilidade e absorve seus próprios rejeitos, causando menos impactos ao transportar alimentos e outros insumos por grandes distâncias. Outra preocupação dessas cidades é não transferir a poluição que produz para seus vizinhos mais pobres.

1.2 Iniciativas de habitações sustentáveis

A Associação Brasileira de Cimento Portland (ABCP), em parceria com a ONG paulista Água e Cidade e com o apoio da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EPUSP) desenvolveram o projeto Habitação 1.0®, que prevê a construção de casas de cerca de 40 m² em concreto celular ou alvenaria estrutural de blocos de concreto. Com isto, a indústria brasileira do cimento quer participar ativamente do projeto social do país, como também, oferecer alternativas duráveis, econômicas e de qualidade, que trabalhem o conceito de habitação com sustentabilidade.

> A população precisa de uma moradia digna, que além de paredes, teto, tenha esgoto tratado, água limpa, pavimentação, energia elétrica, área de lazer. A casa sozinha não resolve o problema social. É preciso que ela esteja em um bairro, com toda a infra-estrutura e serviços (STARKA; RODRIGUES FILHO, 2002, p.1).

Alguns dos principais pontos do projeto Habitação 1.0® são (STARKA; RODRIGUES FILHO, 2002):

- construção de casas em alvenaria estrutural de blocos de concreto ou de concreto celular, sem desperdício de material e mão-de-obra e com grande aproveitamento dos espaços internos;
- pavimentação de ruas com blocos intertravados, ótima solução técnica e econômica;
- utilização de sistemas de coleta e tratamento de esgoto;
- coleta de lixo seletiva;
- economia de energia com a eliminação das fontes de grande consumo e a instalação de central de aquecimento a gás;
- envolvimento da comunidade local, educando-a para a gestão da água.

Em Sergipe, a Prefeitura Municipal de Aracaju desenvolve o programa Moradia Cidadã que consiste num conjunto de ações sistematizadas que busca a melhora das condições de habitação em Aracaju, cujas intervenções vão desde a concessão de escrituras objetivando a regularização fundiária até a construção de unidades habitacionais (MARCELINO, 2002).

> O programa Moradia Cidadã [...] tem em sua filosofia, a preocupação de realizar intervenções integradas com foco no cidadão e no meio ambiente, proporcionando soluções, de moradia e também de infra-estrutura (água, esgoto, drenagem, pavimentação, transporte, iluminação pública etc), projetos de geração de trabalho e renda, recuperação de áreas degradadas e educação sanitária e ambiental (MARCELINO, 2002, p.35).

Os problemas urbanos são cada vez maiores com o aumento da população e o proporcional crescimento da necessidade de moradias. Com o crescimento aumentam os problemas com o destino do lixo doméstico, a disposição dos esgotos sanitários, os descartes dos resíduos originários da construção civil e daqueles resíduos e subprodutos metalúrgicos e industriais.

1.3 Soluções, tecnologias alternativas e novos materiais

Boa parte desses resíduos pode ser reciclada, reutilizada, transformada, incorporada etc., vindo a surgir novos materiais de construção que atenderão à crescente demanda por tecnologias alternativas de construção mais simples, eficientes e econômicas, que possam satisfazer às necessidades da população de baixa renda e dos pequenos e médios empresários (FREIRE; BERALDO, 2003).

Segundo Freire e Beraldo (2003, p.27), "no Brasil, não existe ainda uma cultura tecnológica consolidada para o desenvolvimento de novos produtos para a construção civil". Para ele, a tecnologia alternativa engloba os conceitos de materiais alternativos e sistemas construtivos alternativos que remete ao conceito de tecnologia apropriada.

E o que é tecnologia apropriada? Segundo o autor, todos os materiais alternativos são, necessariamente, materiais apropriados, uma vez que essa apropriação está voltada ao interesse de alguém, geralmente de pessoas de baixo poder aquisitivo. A definição dada pelo Ministério do Orçamento e Gestão (MOG), através do manual de avaliação tecnológica elaborado com o Instituto Brasileiro de Tecnologia e Qualidade de Construção (ITQC), é a seguinte:

> Um produto que incorpora uma nova idéia e representa um sensível avanço na tecnologia existente quanto ao desempenho, qualidade e custo da edificação, no todo ou em uma ou mais partes e se caracteriza por não possuir normas, técnicas especificas regulamentando a sua utilização; não estar disseminada no meio técnico; apresentar solução diferenciada quando comparada com tecnologias convencionais, para o problema que ele se propôs a resolver (FREIRE; BERALDO, 2003, p.28).

Já para Reis[1] (1980 *apud* FREIRE; BERALDO, 2003, p.29), tecnologia apropriada é aquela que:

> Oriunda da prática ou da teoria, que, sem fugir dos parâmetros comportamentais dos pequenos produtores, e valendo-se basicamente dos recursos que eles dispõem, é capaz de aumentar, de forma direta ou indireta, a utilidade e/ou reduzir a desutilidade da atividade econômica da família e, por consequência, da unidade de exploração.

Freire e Beraldo (2003) colocam, ainda, que o "processo construtivo" compreende o desenvolvimento do projeto, o planejamento, gerenciamento e controle das atividades, métodos, procedimentos e operações de execução, os equipamentos e ferramentas.

Os resíduos produzidos por algumas atividades econômicas, tais como: cânhamo, bagaço de cana-de-açúcar, palha de cereais, cascas de semente de algodão, de arroz, de café, coquilhos e casca de coco são uma grande fonte de matéria-prima para produção de novos materiais destinados à construção civil, como: aglomerados de baixa e média densidade, compensados, polpa celulósica, lajes de construção; podem ser ainda utilizados como agregados leves em concretos, porém, sua utilização "esbarra em dificuldades relacionadas com a sua coleta, armazenamento, transformação, normalização, sistematização e aceitação" (FREIRE; BERALDO, 2003, p.30).

Um dos mais importantes resíduos sólidos municipais é o resíduo de construção e demolição, pois seu gerenciamento é muito difícil e oneroso. Desde 1940 que se vem tentando desenvolver uma tecnologia de reciclagem de concretos de demolição, principalmente, para uso como agregados em novos concretos estruturais (PERA[2], 1996 *apud* FREIRE; BERALDO, 2003).

Existem outras soluções de cunho prático para o aproveitamento desses resíduos, uma delas é a reciclagem de entulhos – exceto o gesso – em usinas

[1] REIS, O. G. **Tecnologias adaptadas aos pequenos produtores rurais**. Brasília: Empresa Brasileira de Assistência Técnica e extensão Rural, 1980.

[2] PERA, J. State of the art report: use of waste materials in construction in Western Europe. In: WORKSHOP RECICLAGEM E REUTILIZAÇÃO DE RESÍDUOS COMO MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL, 1996, São Paulo. **Anais**... São Paulo: Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, 1996, p.1-20.

que os transformam em argamassa, blocos de alvenaria, materiais para construção de encostas e para construção de sub-bases de pavimentação (FREIRE; BERALDO, 2003).

1.4 A competitividade entre as empresas do setor e as novas tendências

As mudanças no ambiente macroeconômico do setor de edificações têm como consequência um aumento da competição entre as empresas. Segundo Cardoso[3] (1996 *apud* PEREIRA *et al*., 2000), essas mudanças são decorrentes das características e condicionantes de natureza econômico-financeira, comercial, legal, técnica e social do próprio setor.

O autor descreve algumas características do setor de construção civil no Brasil, e que afetavam diretamente a competição entre as empresas:

- a baixa padronização e industrialização;
- a produção *in loco*;
- a fragmentação do setor;
- a baixa especialização;
- a baixa intensidade de capital;
- a fraca concorrência;
- os juros elevados;
- a informalidade do setor;
- a ausência de uma política para o setor;
- empresas que atuam como incorporadoras e construtoras;
- a lógica financeira-comercial;
- a falta de domínio dos custos; o baixo nível de organização da mão-de-obra etc.

Ao se levar em consideração a natureza econômico-financeira, comercial, legal, técnica e social o autor cita outros aspectos:

- aumento das taxas de juros;
- a crise do Sistema Financeiro de Habitação;
- a queda de preço dos materiais;
- o aumento dos custos da mão-de-obra;
- a queda de preço das unidades habitacionais;
- a criação do Código de Defesa do Consumidor;
- a mudança dos direitos trabalhistas;
- a exigência de um tamanho mínimo das operações;
- o aumento do conteúdo técnico das obras;
- o aumento da importância dos aspectos logísticos;
- o surgimento de produtos e técnicas advindas do exterior;
- o aumento da complexidade e variabilidade crescente das operações;
- a mudança do perfil do consumidor, a importância da gestão da mão-de-obra;
- o aparecimento de novos profissionais no setor;
- a NR-18 (segurança);
- a diminuição da mão-de-obra qualificada;
- trabalhadores melhor organizados;
- modificações do direito trabalhista a favor dos trabalhadores, entre outros.

Tais aspectos passam a exigir uma nova postura das empresas, baseada numa lógica técnico-econômica e não mais numa lógica estritamente comercial e financeira, tradicionalmente praticada pelas empresas do setor (CARDOSO[4], 1996 *apud* PEREIRA *et al*., 2000).

Porter (2003) propõe cinco forças para a concorrência, que Cardoso[5] (1996 *apud* PEREIRA *et al*., 2000) analisa em sua pesquisa, procurando descrever novas regras de funcionamento da lógica técnico-econômica, para o setor da indústria da construção e apresenta:

a) **os novos entrantes**, enfatizando a importância da abertura dos mercados que levou ao aumento da concorrência com as empresas estrangeiras;

[3] CARDOSO, F. F. Estratégias empresariais e novas formas de racionalização da produção no setor de edificações no Brasil e na França. In: **Estudos Econômicos da Construção**, São Paulo: Sinduscon, n.2, 1996. p.97-156.

[4] CARDOSO, *op.cit.*

[5] CARDOSO, *op.cit.*

b) **os clientes**, que ganharam força através da criação do Código de Defesa do Consumidor, aumentando assim o seu poder de negociação, o que acabou exigindo das empresas maior eficiência produtiva;

c) **os produtos substitutos**, que se mostraram pouco presentes;

d) **os concorrentes do setor**, que ganharam força devido aos problemas de financiamento das habitações, levando as empresas a abandonar a lógica de eficácia comercial e financeira, impulsionando-as a uma busca pela competência produtiva;

e) **os industriais/fornecedores e os subempreiteiros**, que se mostraram os mais significativos para uma empresa conseguir atingir sua eficácia, já que se observou uma série de fatores que exigiram uma nova relação com esses agentes, que passaram a ganhar um poder de negociação que antes não possuíam uma grande importância, tanto dos fornecedores de material, quanto dos serviços de execução.

Os sistemas que compõem os edifícios são muito complexos, requerendo uma organização da produção específica, bem planejada e organizada. Nesse setor, quase sempre as decisões são tomadas sem o mínimo de reflexão, sem uma visão sistêmica. As decisões são sempre voltadas para a obtenção da eficácia do processo e do melhor desempenho do produto e, na maioria das vezes, não são definidos os objetivos e metas a serem atingidos.

Apesar disto, o setor de construção civil vem quebrando alguns paradigmas e estabelecendo outros; segundo Farah[6] (1993 *apud* PEREIRA *et al*., 2000), o que implica em novas tendências, tais como: incorporação de novos sistemas construtivos à atividade produtiva; gestão do processo de produção com busca de maior eficiência no processo produtivo através da redução de custos, melhoria da qualidade da habitação e incremento da produtividade; transferência de uma fração do processo produtivo do canteiro de obras para o setor produtor de materiais.

Essa transformação vem provocando uma redução da variabilidade do processo produtivo, uma vez que passou de atividades singulares para atividades repetitivas e padronizadas; dependência maior dos fornecedores de materiais e sistemas, devido ao aumento da complexidade dos subsistemas; aquisição, no mercado, de insumos cada vez mais elaborados; crescimento de enxugamento das atividades das construtoras, que passaram a utilizar de forma significativa os serviços de terceiros (subcontratação); importância crescente da qualidade a cada obra, inclusive com o desenvolvimento de técnicas de gestão da qualidade (FARAH[7], 1993 *apud* PEREIRA *et al.*, 2000).

1.5 Meio ambiente e a nova arquitetura

Diante destas transformações, Kronka Mülfarth (2004) faz algumas perguntas:

> será que a garantia de utilização de matéria prima para as gerações futuras estaria nas mãos dos arquitetos, dos engenheiros, dos paisagistas e dos profissionais da área? Será que cabe a esses profissionais a manutenção de vida no planeta?

Essas perguntas têm suas respostas reforçadas quando levamos em consideração o fato de que o ambiente urbano consome mais de 50% das fontes mundiais de energia e é responsável por grande parte da emissão de gases culpado pela mudança climática, além de consumir, em especial a construção civil, grande parte da matéria prima existente no planeta (YEANG[8], 1999 *apud* KRONKA MÜLFARTH, 2004).

[6] FARAH, M. F. S. Estratégias empresariais e mudanças no processo de trabalho na construção habitacional no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 1993, São Paulo. **Anais**… São Paulo: EPUSP, 1993. p.581-590.

[7] FARAH, *op.cit.*

[8] YEANG, K. **The green skyscraper**: the basis for designing sustainable intensive building. New York: Prestel, 1999.

Mesmo não tendo um consenso do que seja sustentabilidade, alguns autores já apontam para a existência de "níveis de sustentabilidade", identificando as etapas a serem cumpridas no processo de busca de uma arquitetura com menor impacto humano e ambiental.

A primeira etapa se preocupa com aspectos relacionados somente com a sustentabilidade da edificação, como: consumo de água, energia e materiais construtivos; em uma segunda fase este edifício já estaria inserido em um entorno, passando a existir maior preocupação com aspectos dos impactos na fauna e flora, transporte, qualidade do ar, e na comunidade em questão; e como etapa final, a fase em que não só estes aspectos já citados estariam incorporados, mas principalmente mudanças estruturais profundas em toda a sociedade, com a alteração de hábitos e estilos de vida, chegando finalmente a um modo de vida sustentável (COOK, 2001; ROVERS, 2001; SILVA, 2000 *apud* KRONKA MÜLFARTH, 2004). Para Cook[9] (2001 *apud* KRONKA MÜLFARTH, 2004, p.3):

> A principal tarefa dos profissionais ligados à construção neste momento onde a ação do Homem na natureza tornou-se insustentável reside não só nos aspectos funcionais, bioclimáticos e operacionais das edificações, mas principalmente no desafio de implantar novo modo de vida.

Cabe aos profissionais fornecer contribuições não só quanto aos aspectos ambientais, mas principalmente quanto aos sociais. Esta "nova arquitetura" só será viável com base em novos paradigmas: "A edificação sustentável representa uma revolução em como pensamos o projeto, a construção e a sua utilização" (COOK[10], 2001 *apud* KRONKA MÜLFARTH, 2004, p.3).

Para Richard Rogers[11] (1998 *apud* KRONKA MÜLFARTH, 2004, p.4),

> um dos principais papéis da arquitetura neste momento é fazer com que as cidades sobrevivam de forma menos impactante, tornando-se inclusive um laboratório vivo para a educação da sociedade neste contexto de mudanças de condutas e hábitos.

Del Carlo[12] (2001 *apud* KRONKA MÜLFARTH, 2004, p.4) diz que existem áreas com qualidades produtivas e outras com qualidades de proteção:

> O meio ambiente também passa a ter papel fundamental nas diretrizes dos projetos. A utilização dos seus recursos de forma racional, respeitando aspectos de sustentabilidade de todo o sistema, garante a manutenção de vida para as gerações futuras. Observa-se que não é só a preservação do meio ambiente que garante esta sobrevivência: existem locais que devem ser preservados, outros, porém que podem e devem ser explorados de maneira racional.

A "arquitetura verde" ou "ecológica", para Yeang[13] (1999 *apud* KRONKA MÜLFARTH, 2004), deve além de minimizar os impactos da natureza, criar efeitos positivos no meio ambiente, integrando-o aos ciclos naturais da biosfera. Afirma, ainda, que estamos na infância da "arquitetura ecológica", com muitas barreiras a serem vencidas.

Esta nova arquitetura tem característica holística, caráter antecipatório e multidisciplinar. Isto faz com que a avaliação de projetos se torne cada vez mais complexa e abrangente. Diante destas características, o profissional deve fazer quatro perguntas básicas antes de iniciar o projeto: se realmente é necessário construir, onde construir, o que construir e como construir (YEANG[14], 1999 *apud* KRONKA MÜLFARTH, 2004).

---

[9] COOK, J. Millennium measures of sutainability: beyond bioclimatic architecture. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON PASSIVE AND LOW ENERGY ARCHITECTURE, 18., 2001, Florianópolis, **Anais**… Florianópolis, 2001, p. 37-44.

[10] COOK, *op.cit.*

[11] ROGERS, R. **Cities for a small planet**. Boulder, CO: Westview Press, 1998.

[12] DEL CARLO, U. **Algumas questões de limites para a sustentabilidade**. São Paulo:USP/NUTAU, 2001. (mimeo).

[13] YEANG, *op.cit*.

[14] YEANG, *op.cit*.

Bode[15] (2002 *apud* KRONKA MÜLFARTH, 2004) levanta as seguintes perguntas: Quais oportunidades de trabalho o empreendimento pode oferecer durante e depois do processo de construção? Como tal empreendimento atua sobre a vida social e econômica do entorno imediato e também da cidade? Qual o impacto sobre o sistema de transporte? E, por fim, existem as questões de impacto ambiental referentes não apenas ao consumo de energia do edifício, mas também ao de outros recursos como água, além das alterações do microclima local?

A falta de profissionais com formação adequada na área de arquitetura "ecológica" é um dos principais limitadores para a sua utilização em larga escala. Para que o profissional de arquitetura tenha condições de fazer o contraponto entre o ambiente construído e a natureza é necessário vasto conhecimento nas áreas de meio ambiente e ecologia.

O bom desempenho ambiental deve ser visto conjuntamente com o desempenho econômico, pois os fatores ambientais e econômicos devem andar lado a lado. Para o desempenho ambiental favorável, deve-se procurar soluções para o aumento contínuo das necessidades de recursos naturais, alimentos, água, energia, construção, produtos industrializados, transporte, etc., conservando e protegendo a qualidade ambiental e as fontes de recursos naturais que são essenciais ao desenvolvimento e à garantia da vida no futuro (KRONKA MÜLFARTH, 2004).

Estes conceitos na edificação se aplicam: ao anteprojeto, projeto, projeto executivo, construção, uso, manutenção, demolição e reciclagem. Ao adotarmos os aspectos de sustentabilidade ao ato de projetar, conseguiremos benefícios incalculáveis nas questões de conservação energética, conservação das matérias-primas, o uso da água, o uso de materiais de baixo impacto ambiental, o uso do solo e sistemas eficientes de transporte. Para tanto, devemos estabelecer metas ligadas à sustentabilidade e à economia em todas as etapas do ciclo de vida da edificação.

Kronka Mülfarth (2004) afirma que as metas deverão estar relacionadas com os seguintes itens: aumento da produtividade; eficiência energética; redução no consumo de água; redução de custos no que diz respeito à construção, operação, manutenção, demolição, acidentes de trabalho, doenças relacionadas aos edifícios, poluição e lixo; garantia de conforto aos usuários; aumento da flexibilidade e durabilidade.

A indústria da construção é uma das maiores atividades econômicas do nosso país, envolve a construção habitacional, comercial, industrial, edifícios públicos, infraestrutura urbana, representando investimentos anuais de bilhões de reais e milhões de empregos diretos e indiretos. Representa cerca de 11,8% do PIB – Produto Interno Bruto, equivalente a U$115 bilhões de dólares, em 1998, tendo um crescimento previsto do PIB de 3,15%. Atualmente, é responsável por 13,5 milhões de empregos diretos, sendo que para cada 100 empregos diretos, têm-se 285 indiretos. Soluções mais eficientes, com custos menores e com operações mais simples, podem gerar empregos mais bem remunerados que terão impacto positivo sobre a economia e qualidade de vida.

A sustentabilidade na construção civil poderá ser uma alavanca para a diminuição das crises econômicas nacionais, uma vez que garante a manutenção dos recursos ambientais. O uso de materiais locais e a escolha de materiais construtivos com menor índice de energia embutida para sua produção podem resultar em significativa redução dos custos, principalmente quando utilizados em larga escala (KRONKA MÜLFARTH, 2004).

No Brasil, as atividades voltadas para o menor impacto ambiental se encontram em fase de implantação. A de maior destaque é a indústria ligada à reciclagem com pólos no Paraná e em São Paulo. Implantar edifícios de baixo impacto ambiental pode gerar a oportunidade de desenvolvimento de uma nova economia.

[15] BODE, K. Educação, comunicação e tecnologia. **Revista Arquitetura e Urbanismo**, São Paulo, v.104, p.70-74, out./nov. 2002.

1.6 Cadeia produtiva da construção civil

Olhando-se para o mundo organizacional, descobre-se que, como na natureza, a colaboração é muitas vezes tão comum como a competição. Organizações do mesmo ramo industrial, frequentemente, juntam-se sob o mesmo guarda-chuva de associações comerciais e profissionais, cooperando no sentido de interesses compartilhados. Cartéis formais e informais de fixação de preços, acordos que dizem respeito a áreas de competição e participação de mercado, bem como o patrocínio conjunto de *lobbies* planejados para influenciar a legislação governamental são exemplos óbvios (MORGAN, 1996).

As empresas, frequentemente, criam medidas de tomadas de decisão compartilhadas, através do relacionamento de diretores muito próximos, engajando-se em empreendimentos conjuntos para reunir especialização ou compartilhar o risco, assumir acordos com fornecedores ou fabricantes para atingir um ponto de "integração vertical" de produção e se engajar em numerosos tipos de redes informais, com base na cooperação.

Tachizawa (2001, 2004) e Tachizawa, Cruz Junior e Rocha (2001) afirmam que o mundo empresarial que é constituído pelo conjunto de organizações da economia do país pode ser considerado como um conjunto de diferentes classes (famílias ou agrupamentos) de empresas afins entre si em termos de características organizacionais. Tais características são identificadas em função da forma diferenciada com que as organizações se adaptam ao meio ambiente para manter sua sobrevivência.

A cadeia produtiva da construção civil, ilustrada na figura 1, tem passado por significativas mudanças nos dias de hoje, tanto no segmento construtivo quanto ao longo dos demais elos da cadeia. O mercado está forçado à melhoria da qualidade por parte dos consumidores finais e do público. Os consumidores estão cada vez mais conscientes dos seus direitos, previstos no Código de Defesa do Consumidor, e o Poder Público tem utilizado sua capacidade de compra para pressionar melhorias na qualidade. Muitos problemas ocorrem por falta de coordenação de ações e interesses entre os elos da cadeia produtiva. Estes gargalos podem ser divididos entre aqueles diretamente impactantes nas relações com outros elos e os internos às empresas.

FIGURA 1 - CADEIA PRODUTIVA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

FONTE: Centro de Tecnologia de Edificações (2005)

Entre as cadeias produtivas nordestinas mais importantes, destacam-se: construção; agroindustrial; petroquímica; pecuária, abate e laticínios; têxtil, vestuário e calçados; grãos, óleos e frutas; eletroeletrônica; química; metal-mecânica; papel e gráfica. A cadeia da construção se destaca em termos de valor de produção e emprego gerado e tem apresentado expansão em segmentos como transformação de minerais não-metálicos, que inclui cimento, tijolos e telhas, bem como na construção civil (SICSÚ; LIMA, 2002).

Dentre os materiais utilizados na construção civil, no nordeste brasileiro, dois segmentos são considerados mais importantes: a cerâmica vermelha e a gipsita e seus derivados. O segmento de cerâmica vermelha se caracteriza pela predominância de pequenas empresas baseadas na gestão familiar, onde são observadas com frequência dificuldades gerenciais, atraso tecnológico,

sazonalidade e instabilidade do mercado e escassez de capital de giro. É um setor marcado pelo tradicionalismo onde predominam baixos índices de automação e de qualificação, tanto gerencial quanto de mão-de-obra.

Esse tradicionalismo, e a mentalidade pouco profissional, próprios do segmento, têm implicações econômicas – traduzidas em desperdícios e baixas produtividades – e ambientais, pelo uso frequente e predatório da lenha como combustível e pela inutilização dos espaços das jazidas.

Nesse ambiente são frequentes os problemas com: baixo nível de qualificação/capacitação de empresários e trabalhadores, fraco nível de articulação com a cadeia produtiva, baixo padrão de conhecimento formal, dificultando a difusão tecnológica, fraca articulação com o sistema de apoio tecnológico, etc. (SICSÚ; LIMA, 2002).

O Sebrae define como principais argumentos para o projeto de cadeia produtiva da construção civil, o seguinte: importância na geração de emprego e renda; grande número de pequenos negócios; alto efeito multiplicador no restante da economia; ameaças competitivas ao longo da cadeia; existência de potenciais arranjos produtivos locais; elevado número de potenciais parceiros para ações; importantes externalidades para toda a sociedade.

1.6.1 Cadeia Produtiva Verde

Almeida (2002) afirma que a ecoeficiência é uma filosofia de gestão que incorpora a gestão ambiental, podendo ser considerada uma forma de responsabilidade ambiental corporativa. O mesmo encoraja as empresas de qualquer setor, porte e localização a se tornarem mais competitivas, inovadoras e ambientalmente responsáveis.

A introdução do conceito de ecoeficiência do setor de construção civil se faz importante uma vez que afetaria todo o setor e não somente um segmento e poderá ser facilitada e consolidada com a introdução de princípios ambientais e ecológicos em torno de toda a cadeia produtiva do setor com empenhos voltados para a reunião de estudos conjuntos viabilizando a parceria e a melhoria dos níveis de poluição e desequilíbrio ecológico causados pelo setor. Com essas ações, estaríamos implementando o conceito de cadeia produtiva verde.

2 Caracterização das empresas

O Estudo de Caso foi desenvolvido em duas empresas do setor de edificações de Aracaju, denominadas de "Empresa A" e "Empresa B".

2.1 Empresa A

Empresa fundada em novembro de 1983, preocupada sempre com o cliente, procura ter uma relação de sinceridade e respeito com eles. A estrutura organizacional da empresa é composta pelos seguintes setores: Diretoria, Setor Técnico, Setor Imobiliário, Setor Financeiro/Contabilidade, Setor de Suprimentos, Setor de Recursos Humanos e Setor de Obras. Atualmente, emprega de 100 a 499 pessoas (empregos diretos) e mantém de 20 a 99 postos de trabalho terceirizados (empregos indiretos). A empresa é classificada como de médio porte, pelo número de pessoas que emprega, com base nos critérios estabelecidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

A empresa atua no mercado de Aracaju em obras privadas e com edificações de porte médio. Atualmente, está com um empreendimento em andamento, um condomínio fechado, composto por 46 casas de 76 m^2 com varanda, sala, 3 quartos sendo um suíte, banheiro social, cozinha e área de serviço, gerando 90 postos de trabalho.

2.2 Empresa B

Empresa fundada em março de 1987, iniciou suas atividades com construções da Companhia Estadual de Habitação e Obras Públicas (CEHOP), e neste ínterim lançou o seu primeiro empreendimento particular, um condomínio de prédios. Nesse período a administração do escritório era feita apenas por seis funcionários.

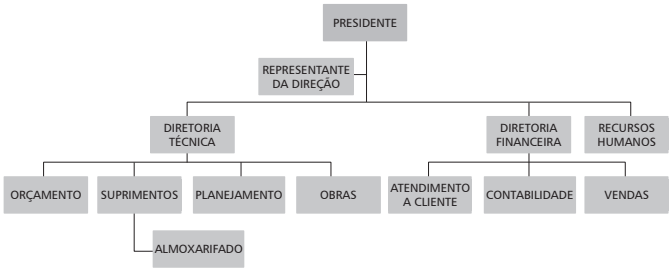
Após firmar parceria com a Caixa Econômica Federal (CEF), foram lançados dois empreendimentos, sendo um deles localizado no bairro Soledade. Em 1999, também em parceria com a CEF, foi lançado o primeiro empreendimento de nível médio, localizado no bairro Aeroporto.

Atualmente, mantém de 100 a 499 empregados no seu quadro e de 20 a 99 pessoas como mão-de-obra terceirizada. A empresa é classificada como de médio porte, e atua nos mercados de Aracaju, Bahia, Alagoas e Pernambuco, em obras públicas e privadas e com edificações de médio porte. Entre 2000 e 2004, a empresa executou obras de empreendimentos residenciais em Alagoinhas e Feira de Santana.

Atualmente, está com dois empreendimentos em andamento, um em Petrolina/PE e outro em Salvador/BA. Gerando, nos dois empreendimentos, 128 postos de trabalho. Em Aracaju, foi entregue o primeiro edifício residencial de classe média e o primeiro condomínio fechado de casas, também de classe média.

Em 2001, a empresa implantou o Sistema da Qualidade e vem o mantendo funcionando em todas as suas obras. Atualmente está com o Nível A do PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat), Qualiobras/Se (Programa setorial de qualidade do setor de construção civil de Sergipe) e Qualiop (Programa setorial de qualidade do setor de construção civil do estado da Bahia) e ISO 9001:2000. A sua estrutura organizacional está representada pelo desenho que segue (figura 2):

FIGURA 2 - ORGANOGRAMA DA "EMPRESA B"



FONTE: Empresa pesquisada (2005)

3 Resultados e discussão a respeito das empresas do setor

A análise comparativa das empresas "A" e "B" apresentou resultados semelhantes em boa parte das questões, havendo divergências em seus posicionamentos quanto às questões ambientais e de qualidade.

3.1 Implantação e divulgação dos programas voltados para as questões ambientais e de qualidade

As empresas consideraram como muito relevante a implantação e manutenção de programas de gestão ambiental e da qualidade nas áreas administrativas e canteiros de obra, como também, a divulgação de suas políticas para clientes e funcionários.

3.2 Atividades de planejamento do empreendimento (pré-construção)

A empresa "A" considera importante a implantação de projetos de interesse ambiental e de responsabilidade social. O estudo prévio do passivo ambiental do terreno, bem como a adequação do empreendimento ao espaço disponível, foi considerado pelas empresas como muito relevante. Outro ponto considerado muito relevante foi a contratação de subempreiteiros e fornecedores que tenham algum programa voltado ao meio ambiente.

3.3 Atividades ligadas à construção

Quanto à elaboração de projetos com habitações ecoeficientes e a utilização de materiais de baixo impacto ambiental, a empresa "B" considerou como relevante, já a empresa "A" considerou como muito relevante. As empresas consideram muito importante o aproveitamento de informações de um canteiro de obra para outro.

Enquanto a empresa "A" considera a redução de energia e água durante a construção, como também dos custos gerados com a construção de habitações ecológicas muito relevante, a empresa "B" considera apenas relevante. O mesmo ocorre com relação à utilização de métodos construtivos de baixo impacto ambiental.

3.4 Fase de pós-ocupação (ocupação, manutenção e demolição)/Resíduos

A empresa "A" considerou muito relevante a redução da geração de resíduos e a redução do consumo de água e energia no período de ocupação do empreendimento, enquanto que a empresa "B", considerou pouco relevante. O mesmo ocorreu quando perguntado sobre o aumento efetivo de reutilização dos resíduos gerados durante a fase de ocupação/demolição, como também da destinação adequada desses resíduos.

Para a empresa "A", reduzir a quantidade de resíduos durante a obra, reutilizá-los o máximo possível e se preocupar com o correto destino destes é muito relevante. Já, para a empresa "B", estes aspectos são apenas relevantes.

3.5 Sistema de gestão e estrutura organizacional/Legislação ambiental

Quanto à utilização de um sistema de gestão ambiental, a Empresa "A" considera muito relevante e a empresa "B" apenas relevante. O mesmo ocorre quando perguntado a respeito da adoção de planos de ação voltados aos meios de produção que incluam práticas de proteção ao meio ambiente.

A utilização de uma estrutura organizacional que garanta eficiência, eficácia e efetividade na busca da sustentabilidade é importante para a empresa "B" e muito importante para a empresa "A". Para as duas empresas o atendimento à legislação ambiental, bem como a utilização de normas e procedimentos de proteção ao meio ambiente, são muito relevantes.

3.6 Treinamento e aprendizado organizacional, preocupação com o cliente, indicadores

Treinamento e aprendizado contínuo, bem como o grau de escolaridade dos operários são considerados muito relevantes para as empresas pesquisadas.

O atendimento às exigências dos usuários quanto à qualidade, preço e tempo de entrega são bastante relevantes para as duas empresas.

A utilização de indicadores sejam eles ambientais, de qualidade, financeiros ou de gestão, foi considerada pelas duas empresas como extremamente importante. Quanto aos pontos de concordância e divergência entre as empresas, pudemos observar que a "Empresa A" tem uma tendência maior a considerar a importância das questões ambientais dentro da organização do que a "Empresa B" principalmente no que se refere à questão dos resíduos gerados.

Conclusões

O setor de construção civil no Brasil, e principalmente no nordeste, ainda se utiliza de métodos construtivos bastante arcaicos e sem nenhuma, ou quase nenhuma, preocupação com os impactos gerados antes, durante e depois da construção da edificação.

Alguns governos mantêm programas voltados para a melhoria das condições de habitação de alguns bairros, desenvolvendo projetos que estejam voltados não somente para a construção de casas, mas para toda uma infraestrutura necessária, no seu entorno, que viabilize uma maior qualidade de vida à população local, como também para a conscientização desta comunidade no que se refere à preservação do meio ambiente.

As cidades, com seu crescimento desordenado, viabilizam o crescimento da violência urbana, que é uma das principais causas do isolamento dos indivíduos, reduzindo os níveis de interação e o processo de conscientização quanto às questões ambientais.

A combinação deste fator com os baixos índices de alfabetização dos profissionais do setor acarreta ainda mais os problemas relacionados ao desperdício e retrabalho na indústria da construção, que ainda utiliza métodos construtivos tradicionais e equipamentos de tecnologia antiga. Em contrapartida, a falta de arquitetos e engenheiros no mercado de trabalho com formação adequada para elaboração de projetos ecoeficientes dificulta a sua utilização em larga escala.

Qual seria então a melhor solução para o setor? A estruturação de uma cadeia produtiva com princípios ecológicos resolveria? É uma pergunta de fácil resposta e de difícil implantação, pois o setor de construção civil é desarticulado e dotado de uma gama de micro e pequenas empresas, que na sua grande maioria, não têm preocupação com o atendimento a códigos, regras ou normas.

Ver as empresas de construção civil introduzidas em uma cadeia produtiva estruturada e com preocupações ecológicas é sim uma solução viável e possível. Para tanto, necessitamos de políticas públicas que estimulem esta estruturação em Sergipe. Como exemplo, citamos a implantação do programa de contratação de obras para o governo, somente para empresas que mantêm programas voltados para as questões da qualidade e do meio ambiente, como é o caso das empresas do estado da Bahia.

As empresas sergipanas precisam estar mais atentas aos problemas ambientais relacionados com sua atividade, pois apesar de considerarem a maior parte das questões muito importantes, na prática as ações voltadas para a proteção do meio ambiente são parcas e atendem basicamente aos aspectos legais.

De fato, as empresas atualmente estão se preocupando mais com as questões ambientais, será que essa preocupação é real ou não passa de uma questão meramente mercadológica? A preservação do meio ambiente está na "moda" os consumidores estão exigindo mais das organizações produtos que causem menos impacto ambiental. Mas os clientes de construtoras têm essas exigências? Têm noção do impacto ambiental gerado por toda a cadeia produtiva do setor de construção civil?

Essas são perguntas que provavelmente ficaram carentes de uma resposta concreta e precisa em relação ao setor de construção civil de Aracaju. Talvez o problema esteja na falta de exigência por parte dos consumidores/clientes quanto as questões ambientais e de responsabilidade social.

• Recebido em: 29/08/2008
• Aprovado em: 10/06/2009

Referências

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

CENTRO DE TECNOLOGIA DE EDIFICAÇÕES. Disponível em: <http://www.cte.com.br/aempresa/apresentacao.asp>. Acesso em: 05 set. 2005.

FREIRE, W. J.; BERALDO, A. L. **Tecnologias e materiais alternativos de construção***.* Campinas: UNICAMP, 2003.

KRONKA MÜLFARTH, R. C. **Arquitetura e a sustentabilidade**. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.ambiente.sp.gov.br/EA/adm/admarqs/Roberta_Kronka.pdf>. Acesso em: 05 set. 2005.

MARCELINO, F. M. Moradia cidadã: um programa definitivo. **Revista planejamento para todos***,* Aracaju, ano 1, n.2, p.34-38, jun. 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA, S. R. et al. Desenvolvimento e gestão da cadeia de fornecedores na construção de edifícios. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL LEAN CONSTRUCTION, 5., 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Instituto de Engenharia, 2000. 1 CD-ROM.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 23.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SERGIPE. **Cadastro industrial de Sergipe**. Secretaria de Estado da Indústria e Comércio e Companhia de Desenvolvimento Industrial e de Recursos Minerais de Sergipe (CODISE). Aracaju, 2003.

SICSÚ, A. B.; LIMA, J. P. R. Cadeias produtivas, cadeias do conhecimento e demandas tecnológicas no nordeste: análise de potencialidades e de estrangulamentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 7., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2002. Disponível em: <http://race.nuca.ie.ufrj.br/PaperArquivo/asicsu1.pdf>. Acesso em: 05 set. 2005.

STARKA, A. M.; RODRIGUES FILHO, H. C. (Coord.) **Manual técnico para implementação - Habitação 1.0**: bairro saudável, população saudável*.* São Paulo: Associação Brasileira de Cimento Portland, 2002.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; ROCHA, J. A. O. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização*.* São Paulo: Atlas, 2001.

TACHIZAWA, T. Gestão ambiental e o novo ambiente empresarial. **Revista Brasileira de Administração***,* Brasília, v.11, n.32, p.38-48, mar. 2001.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégia de negócios focada na realidade brasileira*.* 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WAEHNELDT, A. B. A.; SERRÃO, M. A. (Orgs.). **Educação ambiental**: temas teorias e práticas*.* Rio de Janeiro: SENAC/DF, 2001, 1 CD-ROM.

A construção de marca em três empresas de administração pública do estado do Paraná: o marketing social e o marketing societal como ferramentas

The construction of trademark in three companies of public administration in the state of Paraná: the social marketing and the societal marketing as tools

*Bárbara Regina Lopes Costa**
*Ana Beatriz Tortelli***
*Ilana Maria Weiler****
*Nicole Coradin*****

Resumo

Este artigo explana a relação de construção de marcas em três empresas de Administração Pública com o uso do *marketing* social e societal. Para tanto, utiliza a pesquisa de caráter descritivo, analisando ações de *marketing* realizadas pelas empresas Copel, Itaipu e Sanepar, escolhidas por sua representatividade no Estado do Paraná. Para atender ao objetivo proposto, foi analisada a atuação dessas empresas públicas, a fim de verificar como organizações de Administração Pública podem obter benefícios com ações de *marketing* social e societal. Ao término fica enaltecida a importância de se trabalhar o *marketing* social e societal alinhado às estratégias de gestão das empresas, podendo resultar na construção de marcas fortes, mesmo a longo prazo.

Palavras-chave: *marketing* societal; *marketing* social; administração pública; construção de marca.

Abstract

This article explains the construction of trademarks in three companies of Public Administration with the use of social and societal marketing. To do so, a research of descriptive character is used, analyzing actions of marketing taken by Copel, Itaipu and Sanepar, chosen by their level of importance in the State of Paraná. To meet the proposed aim, the performance of these companies was studied in order to verify how organizations of Public Administration can get benefits out of social and societal marketing actions. It was concluded that the importance of working the social and societal marketing in conjunction with management strategies is highly important, resulting in the creation of strong trademarks, even in the long term.

Keywords: societal marketing; social marketing; public administration; construction of trade marks.

* Doutoranda em Administração (Universidad de la Empresa – UDE/Uruguay). Professora de Marketing e Comunicação na ESIC/PR e FAE Centro Universitário.
E-mail: barbara.costa@fae.edu

** Jornalista. Pós-graduada em Marketing pela FAE – Business School. Sócia-proprietária da Gen2 Comunicação na área de Soluções em Marketing e Assessoria de Imprensa.
E-mail: abtortelli@gmail.com

*** Publicitária. Pós-graduada em Marketing pela FAE – Business School. Serviços ao Cliente da Companhia Paranaense de Gás (COMPAGAS).
E-mail: ilana@compagas.com.br

**** Publicitária. Pós-graduada em Marketing pela FAE – Business School. Webdesigner da Companhia de Informática do Paraná (CELEPAR).
E-mail: nicolecoradin@celepar.pr.gov.br

Introdução

É crescente a exposição dos consumidores às informações. São imagens, dados e uma infinita variedade de bens e serviços disponíveis, tornando quem consome cada vez mais exigente em suas escolhas e consagrando o poder de decisão na mão do consumidor. Por essa razão, para que os produtos de certas marcas sejam adquiridos, faz-se necessário que tais marcas se destaquem, apresentando diferenciais. Marcas sólidas influenciam na escolha de determinado bem ou serviço em detrimento de outro. Segundo a *American Marketing Association* (AMA)[1] (2009 *apud* KOTLER, 2000, p.269) marca é

> um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes.

Reconhecida a importância de uma marca, observa-se que sua consolidação apresenta caráter estratégico para as organizações, tanto no setor público quanto no privado. Empresas de todos os ramos fazem parte dessa disputa por atenção, não sendo diferentes as de Administração Pública. De acordo com Meirelles (2006), as empresas de Administração Pública são órgãos designados para colocar em prática os ideais do governo e trabalham com atividades econômicas de importância estratégica, porém se apresentam como organizações pouco eficazes na satisfação do cliente, com índices de produtividade e qualidade insatisfatórios.

Com base neste cenário, percebe-se a necessidade de implementar uma filosofia de *marketing* focada em satisfazer as necessidades e desejos da sociedade, além de oferecer produtos e/ou serviços com valor agregado. Pesquisas, comunicação, segmentação, logística e planejamento são algumas das ferramentas que o *marketing* utiliza para construir uma marca e consolidar o conjunto de informações percebidas pelo consumidor. Nessa filosofia de satisfação, Belinazo e Arend (2007) sugerem que se comprometer com temas ambientais e éticos, direcionados a sustentabilidade, provavelmente trarão significativos retornos à imagem organizacional. Sendo assim, o objetivo deste artigo é avaliar como empresas de Administração Pública podem se beneficiar do m*arketing* social e societal como ferramenta na construção de suas marcas.

Para tal, em termos metodológicos, este estudo tem caráter descritivo ao relatar a atuação das empresas Copel, Itaipu e Sanepar através de entrevistas com os profissionais indicados pelas organizações pesquisadas, conhecedores do tema, aferindo assim, variáveis qualitativas. Com o embasamento teórico, buscou-se analisar, através de levantamentos bibliográficos de livros, revistas científicas, artigos e *websites* especializados a atuação dessas organizações. As categorias para tal análise não foram estabelecidas a priori, tendo sido elaboradas da observação e interpretação dos resultados verificados nas organizações que foram objetos deste artigo.

1 O *marketing* social e societal e a consolidação de marcas

Na década de 50, século XX, iniciou-se a Era do *Marketing*, onde o consumidor passou a ser o centro das atenções e as marcas começaram a se destacar a partir do momento em que possuíam um valor simbólico para quem as consumia – elemento que nascia, principalmente, com as ações de *marketing*.

Tendo como ponto de partida essa premissa, o conceito de marca começou a ganhar importância em todo o mundo. Sampaio (2002, p.26) a considera como uma

> síntese da experiência de valor vivida pelos consumidores em relação a cada um dos inúmeros produtos, serviços, empresas, instituições ou, mesmo, pessoas com as quais eles se relacionam.

[1] ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING. Disponível em: <http://www.marketingpower.com>. Acesso em: 04 de junho de 2009.

Aaker (1998, p.01) conceitua marca como "um bem intangível de toda a empresa e que determina desde o preço das ações até a fidelidade do cliente" e explica que, para valorizar esses aspectos intangíveis oferecidos por uma marca no momento da compra de um produto, deve-se focar na qualidade, no prestígio, na reputação e na sua posição de mercado. Para Kotler (2000), uma marca forte pode vir a fortalecer o patrimônio de uma instituição e, muito mais do que isso é capaz de possibilitar a captação de vantagens competitivas para ela. Enfim, marca é o produto da relação entre empresas e seu mercado de atuação.

Da mesma forma, Aaker (1998) afirma que uma marca deve passar por um processo contínuo de consolidação. Para o autor,

> a sua construção é um processo estratégico, pois a organização a adota de forma consciente para que o público possa identificá-la e diferenciá-la das demais organizações (AAKER[2], 1998 *apud* KREUTZ; MACHADO, 2008, p.5).

Tal diferenciação provocada pela marca é evidenciada por Almeida e Losekann (2002, p.456), ao afirmarem que "esta imagem de marca é um ativo da empresa proprietária e se valor é tão maior quanto maior a sua relevância para a diferenciação positiva da empresa".

De acordo com Meneghetti (2003), desde o início da década de 70, século XX, os consumidores já não aceitam mais serem apenas seduzidos por uma marca, estando cada vez mais atentos às praticas sociais, ambientais e políticas das organizações. No século XXI, torna-se uma condição de sobrevivência e de competitividade, considerar aspectos como responsabilidade social e assumir compromissos com as gerações futuras, refletindo nas novas estratégias de *marketing* corporativo e inspirando ações de *marketing* social ou societal. Isso porque, paralelamente ao processo de construção de imagem e valorização de uma marca, cresce a intenção das organizações em atuarem diretamente na sociedade, procurando identificar causas de interesse social que tenham relevância para seus públicos.

Conceituado por Kotler e Zaltman (1971, p.5) "como o projeto, implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social", o termo *marketing* social surgiu em 1971, e é geralmente atribuído a Kotler e Zaltman, devido o artigo *Social Marketing: An approach to planed social change*, publicado pelo *Journal of Marketing*, para descrever a utilização de princípios e técnicas de *marketing* aplicados a causas, idéias e comportamentos sociais (SILVA; MINCIOTTI, 2005). De acordo com Souza, Santos e Silva (2008), o *marketing* social auxilia na construção de um valor diferencial para a marca, a longo prazo, além de colocar em prática programas efetivos de mudança social. "Originar a mudança social que melhore a vida é um desafio das campanhas sociais e o objetivo do *marketing* social" (SOUZA; SANTOS; SILVA, 2008, p.2).

Conceituado também por Kotler (1978), o *marketing* societal, surgiu em 1960, quando consumidores começaram a cobrar que as empresas deveriam alertar sobre efeitos nocivos dos produtos por elas comercializados e refere-se a responsabilidade da organização perante a sociedade, incluso em relação as questões sociais e éticas em suas práticas de *marketing*, buscando o equilíbrio de seus objetivos conflitantes, como o lucro dos acionistas, a satisfação dos consumidores e o interesse público (KOTLER, 2000). Ainda conceituando, o autor define que *marketing* societal:

> [...] é uma orientação para as necessidades dos consumidores, apoiados pelo marketing integrado, objetivando gerar a satisfação dos consumidores e o bem-estar dos consumidores a longo prazo, como o meio para se atingir os objetivos organizacionais (KOTLER[3], 1978, *apud* SILVA; MINCIOTTI, 2005, p.5).

[2] AAKER, D. A. **Marcas**: gerenciando o valor das marcas. 2.ed. São Paulo: Negócio, 1998.

[3] KOTLER, P. **Marketing para instituições que não visem lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

Em 1998, o autor reafirma que a função da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses do mercado-alvo, bem como, preservar ou melhorar o bem-estar da sociedade. De acordo com Pringle e Thompson (2000), o *marketing* societal, também conhecido como *marketing* ético e socialmente responsável, deve ser afinado aos comportamentos, tendências e valores do consumidor atual, objetivando construir uma relação de respeito mútuo que promova a criação de valor e diferenciação da marca e da empresa.

Nessa nuance de ações que podem ser realizadas por uma organização, encontra-se ainda o termo Responsabilidade Social, que pode ser entendido como toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. De acordo com Melo Neto e Froes (2001, p.23),

> tais ações são voltadas para o bem estar social, visando minimizar impactos negativos no meio ambiente e na comunidade, podendo se subdividir em ações sociais ou societais, de acordo com a filosofia da organização que a executa.

As ações de *marketing* social e societal são aplicadas nas empresas de diferentes formas, seja quando desejam assumir uma postura transparente, responsável e ética em suas relações com os seus diversos públicos (governo, clientes, fornecedores, comunidade, etc.), quando desenvolvem ações em prol da saúde dos funcionários ou da comunidade onde a empresa está inserida, quando desenvolve ações em prol do meio-ambiente, entre outras.

Dentro deste contexto, é possível estabelecer as estratégias de *marketing* social e societal como adequadas às organizações de Administração Pública, pois segundo Justen Filho (2005) e Meirelles (2006) o conceito de serviço público é a prestação de bens e serviços à sociedade, visando o bem-estar social, realizada diretamente pelo Estado ou, a seu critério, delegada a terceiros por concessão ou permissão. Por isso, à exemplo de empresas privadas, as empresas de Administração Pública têm se demonstrado interessadas em consolidar suas marcas. No entanto, é importante entender o *marketing* social e societal não como uma peça promocional com o intuito de agregar valor a um produto ou à imagem de uma instituição social, comercial ou assistencialista, mas como uma ferramenta que representa um avanço em relação às estratégias tradicionais de mudanças sociais.

2 Pesquisa de campo

Os critérios para selecionar empresas de Administração Pública foram: representatividade no Estado do Paraná e análise prévia do *website,* buscando a divulgação de ações de *marketing* social e/ou societal em suas estratégias de atuação e acessibilidade. O contato inicial com as empresas se deu por meio do atendimento eletrônico disponível no *website*. A adesão das empresas Copel, Itaipu e Sanepar à proposta de pesquisa foi um marco inicial da análise de suas relações com os *stakeholders*, permitindo a realização de um recorte mercadológico.

A coleta de dados ocorreu no período de 30 de julho a 31 de outubro de 2008.

2.1 Copel

A Companhia Paranaense de Energia (Copel) tem 55 anos de existência e atua nos setores de planejamento, construção e exploração dos sistemas de produção, transmissão, transformação, distribuição e comércio de energia elétrica e serviços correlatos. É uma empresa de economia mista, que tem como principal acionista o governo do Estado do Paraná.

A pesquisa inicial demonstrou que esta companhia tem como prerrogativa um sistema de gestão empresarial voltado à sustentabilidade, governança corporativa e transparência, visando atingir o atendimento dos resultados econômicos, sociais e ambientais.

Após o contato iniciado pelo atendimento eletrônico disponível no *website*, a solicitação de entrevista foi atendida pela Senhora Afra Maria Miceli – responsável pela área de Comunicação com o Cliente, que é uma das quatro divisões de *marketing* da Companhia, e ocorreu na Copel. A entrevistada é formada em comunicação social – habilitação em relações públicas pela Universidade de São Paulo, possui extensão em Propaganda pela Escola Superior de Propaganda e *Marketing* de São Paulo e Pós-graduação em *Marketing* Empresarial pela Universidade Federal do Paraná.

Miceli relatou que a Copel foi a primeira empresa do setor elétrico a implantar um planejamento estratégico de *marketing*, em 1997. Nessa época, sua visão empresarial era gerar lucro e atender aos clientes no fornecimento de energia. A partir desse momento, atenta aos movimentos internacionais de definição de comportamentos éticos e transparentes, a empresa passou a trabalhar com o foco em sustentabilidade e governança corporativa, reformulando o planejamento, diretrizes e estratégias de atuação, estabelecendo três pilares que direcionam as ações da companhia: estar entre as melhores empresas do setor, ser referência em governança e sustentabilidade empresarial. Segundo Miceli, o *marketing* da companhia segue estes objetivos, tendo como principais indicadores para acompanhar e verificar a efetivação das estratégias: MEG – Modelo de Excelência em Gestão; satisfação dos clientes na pesquisa realizada pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL); e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa.

Para que a estratégia da companhia, assim como os indicadores, fosse alcançada, criou-se um plano de comunicação institucional, no qual o setor de *marketing* elabora propostas em conjunto com demais áreas de gestão de negócios da Copel.

Segundo Miceli, o *marketing*, na Copel, exerce tanto função operacional como estratégica, respondendo à presidência, atuando como "área de apoio estratégico aos negócios: Copel Telecomunicações, Distribuição, Geração/Transmissão".

A empresa atua sempre na busca das melhores práticas e na melhoria da gestão. Em consonância com as práticas da governança corporativa, a Copel promove de modo ético e transparente a prestação de contas aos *stakeholders* e desenvolve ações e projetos que têm como objetivo aumentar o grau de satisfação dos clientes. De acordo com a entrevistada, pesquisas indicam que os clientes reconhecem a empresa por sua preocupação com a questão social e com o meio ambiente. Para Miceli: "*O sistema de gestão pelo qual a empresa é dirigida, monitorada com transparência e prestação de contas, a credencia como responsável socialmente*".

A Copel divulga sua preocupação social em todas as publicações institucionais apresentadas, no *website*, em seus relatórios anuais, assim como nos jornais internos, informativos externos, materiais infantis como livro para colorir, gibis e adesivos, guia de como usar a energia elétrica e folders.

Por meio de sua participação nos processos da Sarbanes Oxley (SOX[4]) e práticas de Governança Corporativa, a empresa demonstra a gestão transparente dos negócios, divulgando-a no *website* <http://www.copel.com>, *sublink* governança corporativa.

Porém, segundo Miceli, a construção de uma marca não pode ser sustentada apenas pela prática de Responsabilidade Social. *"Para a empresa ser considerada sustentável ela deve ser primeiramente rentável e saudável financeiramente, para então dedicar esforços ao lado social e ao meio ambiente".*

[4] A Lei Sarbanes-Oxley (SOX) é uma lei de responsabilidade fiscal que regulamenta os padrões de governança corporativa para companhias de capital aberto, promovendo a reforma e a elevação dos níveis de prestação de contas, de transparência, de consistência e ética empresarial. É obrigatória para todas as companhias e suas coligadas que tenham ações negociadas nas bolsas de valores norte-americanas.

2.2 Itaipu

A Itaipu Binacional teve sua origem com a assinatura do Tratado de Itaipu, em 1973, entre os governos brasileiro e paraguaio, e posteriormente, com o início das atividades em 1982.

A pesquisa no *website* demonstrou que a empresa tem um sistema de gestão voltado ao planejamento estratégico, focado em políticas e diretrizes estabelecidas e atuando com responsabilidade social e ambiental, de forma a buscar a integração binacional por meio de soluções para as necessidades dos dois países.

Devido à administração da Itaipu estar alocada, em sua maioria, na sede principal, situada na cidade de Foz do Iguaçu, oeste do Paraná (inclusive o setor de *marketing*), os dados foram obtidos por meio de questionário estruturado respondido pelo Senhor Daniel Luis de Lara Reis.

Reis é formado em Comunicação Social pela PUC/PR, possui pós-graduação em Planejamento de Comunicação Integrada pela Faculdade OPET e atua, desde 1995, no mercado publicitário, exercendo também a carreira docente. Atua na área de Comunicação da Itaipu.

Reis explica que a Itaipu é uma instituição de economia mista. No entanto, tem uma contribuição jurídica única como precedente mundial, já que é uma empresa binacional e não se enquadra na classificação existente. "*Seus sócios são a Administración Nacional de Electricidad (ANDE), empresa pública paraguaia e a Centrais Elétricas Brasileiras S.A (ELETROBRÁS), cada uma delas com 50% do empreendimento*". Ainda segundo ele, a Itaipu é empresa comprometida com o desenvolvimento sustentável, adota diversos programas e projetos que vão além dos reservatórios e das exigências da legislação.

O planejamento da companhia segue nove objetivos estratégicos, dentre eles, atuar com responsabilidade social visando contribuir para a melhoria de qualidade de vida da população do Brasil e do Paraguai; preservar, conservar e recuperar o meio ambiente da região, de forma integrada com os municípios e demais atores; aproveitar efetivamente o potencial turístico e tecnológico de Itaipu e região, na perspectiva de geração de renda e oportunidades para a comunidade.

Segundo o entrevistado, a empresa possui compromisso social junto à comunidade e ao meio ambiente – visando à preservação, conservação e recuperação das condições ambientais da área de influência, mediante a difusão, execução e apoio de ações ambientais adequadas, legando às gerações futuras um ambiente melhor.

Devido aos impactos na biosfera, conservar e proteger o meio ambiente são preocupações permanentes da Itaipu Binacional. É uma empresa comprometida com o desenvolvimento sustentável, adotando diversos programas e projetos que vão além dos reservatórios e das exigências da legislação. Dentro das ações socioambientais, o compromisso com a melhoria da qualidade de vida das comunidades vizinhas ao lago assegura ênfase especial à saúde destas populações.

Como a preocupação social e ambiental faz parte da missão institucional da Itaipu, acaba estando presente em toda a comunicação da empresa. *"Podemos citar a diretriz que procura produzir todo o material publicitário impresso em papel reciclado, que os estandes montados para as diversas feiras e eventos, no Brasil e no exterior, sejam montados utilizando materiais ecologicamente corretos como piso com pneus reciclados, painéis em OSB, utilização de bambus de reflorestamento, entre outros".*

Para Reis, o *marketing*, na Itaipu, não é uma atividade a parte dos demais setores da empresa, mas é efetivamente uma ferramenta que permeia processo de relacionamento com o mercado e que é consequência de todo esse processo de produção e suas diretrizes administrativas. "*No setor público, a conotação inadequada que o marketing assumiu para o público em geral muitas vezes o coloca em suspeita, ou seja, gera descrença de suas atividades. No entanto, agir sobre*

os fatores de marketing é fundamental também para empresas do setor público, uma vez que se encontram em permanente vigilância da opinião pública e tem a oferecer, tal como qualquer empresa, produtos ou serviços aos seus diferentes públicos".

2.3 Sanepar

A Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar) foi criada em 1963 para cuidar das ações de saneamento básico em todo o Estado do Paraná. É uma empresa estatal, de economia mista, cujo maior acionista é o Governo do Estado. Os dados divulgados pelo *website* mostram que a Sanepar tem como estratégia de mercado a qualidade nos serviços prestados, o atendimento ao público e o zelo pelo meio-ambiente. E como missão busca o fortalecimento da responsabilidade social e ambiental da empresa, desenvolvendo ações socioambientais, por meio de programas focados na gestão e educação ambiental, proteção e recuperação de mananciais e do meio ambiente. A Sanepar desenvolve programas na área social e ambiental num processo contínuo de trabalho, tais como a tarifa social, que beneficia as famílias com consumo inferior a 2,5 metros cúbicos por pessoa residente, renda mensal de meio salário mínimo per capita e casa com até 70 metros quadrados; a recuperação de matas ciliares e a formação de viveiros.

A solicitação de entrevista, por meio do atendimento eletrônico, disponível no *website* da companhia, resultou no agendando da entrevista com a Senhora Maria de Lourdes Socreppa Monteiro, na Sanepar, e posteriormente as informações foram complementadas por questionário estruturado, assinado pelo Senhor Marcos César Todeschi, coordenador de *Marketing* da companhia, que responde à Diretoria Comercial.

Segundo Todeschi, a Sanepar tem atualmente um foco social, que vai além da mera prestação de serviços públicos, concentrando esforços na transmissão de informações, na educação e na conservação ambiental. No momento, a empresa está engajada em diversos projetos do Governo do Estado do Paraná, como o Primeiro Emprego e formação de jovens.

Conforme Todeschi, *"em relação aos projetos sociais desenvolvidos pela própria Sanepar, destaca-se a tarifa social, os programas de preservação ambiental e educação ambiental e os programas integrados, dos quais a Sanepar participa com relação à melhoria da condição de moradia da população em áreas carentes".*

Para Todeschi, *"o Departamento de Marketing está interligado a toda a área comercial da empresa, com encargo de definir estratégias de mercado, preços, canais de atendimento e estabelecer orientações para a atuação das unidades operacionais".*

Ainda, para o entrevistado, a utilização das ferramentas de *marketing* para construção de marca de uma empresa de Administração Pública não se difere das demais empresas, uma vez que ela também expressa necessidade de gerar lucro e consolidação no mercado.

3 Análise e discussão dos resultados

Copel, Itaipu e Sanepar – empresas que foram objetos de estudo deste artigo – ao prestarem serviços essenciais a toda população paranaense e sendo empresas de importância estratégica para o Estado, têm em sua missão características de uma empresa de Administração Pública, conforme definido por Meirelles (2006). No processo de coleta de dados da pesquisa, tomou-se conhecimento de que Copel e Sanepar são definidas como empresas de economia mista. De acordo com a legislação, as empresas de economia mista são aquelas que colaboram com o Estado, atuando como prestadora de serviços, porém de forma descentralizada. A Itaipu é classificada como uma empresa de Administração Pública Binacional.

Reconhecida a importância estratégica dessas empresas para o Governo e para cidadão, e tomando por base a explanação feita por Nunes e Haigh (2003), que

a marca estabelece uma relação entre as empresas e o mercado, verifica-se fundamental que as empresas de Administração Pública se posicionem no mercado como uma marca de valor na mente dos consumidores. Demonstrando concordar com este raciocínio, Miceli explica que a marca é um fator relevante da estratégia corporativa e que, no caso da Copel, ela é decorrente das práticas normativas internas, SOX e sustentabilidade. Na Itaipu também é verificada a importância dada à marca. Reis defende a marca como parte do patrimônio da empresa, corroborando com Kotler (2000), para quem uma marca forte pode vir a fortalecer o patrimônio de uma instituição. Por sua vez, verificou-se que na Sanepar o foco na gestão da marca aparece mais fortemente em eventos e ações que se coadunem com os conceitos a ela relacionados.

O *marketing* societal, bem como o social, pode auxiliar no posicionamento da marca no mercado. De acordo com Silva e Minciotti (2005), com a utilização do *marketing* societal, o produto passa a ser percebido como um conjunto de utilidades positivas e negativas que devem ser aceitas pela sociedade como um todo. Partindo deste pressuposto, observa-se que, em proporções diferentes, Copel, Itaipu e Sanepar começaram a utilizar o *marketing* societal. Comum às três empresas, a inserção do item sustentabilidade em suas missões é uma estratégia para a construção de uma imagem na mente dos consumidores.

Nessa busca por promover melhorias à sociedade, a Copel criou um setor responsável por questões sociais que, de acordo com Miceli, posicionou a empresa como socialmente responsável. A Itaipu, de acordo com Reis, é considerada como uma empresa comprometida com o desenvolvimento sustentável, pois desenvolve diversos programas e projetos sociais. A Sanepar, além de se mostrar como uma empresa engajada em diversos projetos do Governo do Estado, utiliza o *marketing* social como ferramenta.

Com base nos dados coletados, uma análise prévia permitiu a construção de um quadro comparativo das empresas Copel, Itaipu e Sanepar. Esse quadro permite analisar de forma sintética a atuação das empresas para um melhor conhecimento sobre o objetivo deste artigo, trazendo uma correlação dos principais conceitos apontados pela revisão bibliográfica, a atuação das empresas e o que foi relatado pelos entrevistados.

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DAS EMPRESAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

EMPRESAS	COPEL	ITAIPU	SANEPAR
Existência de um setor/Departamento de *Marketing*	x	x	x
Existência de um setor/departamento de Responsabilidade Social	x	x	x
Responsabilidade social e sustentabilidade constam na missão e/ou visão	x	x	x
Planejamento estratégico com foco em projetos sociais	x	x	x
Investimento em projetos e/ou programas sociais	x	x	x
Participação e envolvimento dos funcionários como colaboradores em ações e/ou projetos sociais	x	x	x
Percepção da sociedade como uma marca/empresa responsável socialmente	x	x	x
Reconhecimento dos trabalhos sociais realizados	x	x	x
Utilização do *marketing* social			x
Utilização do *marketing* societal	x	x	x
O *marketing* social/societal contribui na construção da marca	x	x	x

FONTE: As autoras (2008)

Conclusão

Fica evidente a importância do *marketing* social e societal nas empresas Copel, Itaipu e Sanepar, principalmente como instrumentos que contribuem em prol da cidadania e da preservação do meio-ambiente, buscando a melhoria da qualidade de vida da população. Dessa forma, identificou-se também que organizações públicas estão se beneficiando dessas estratégias, seguindo a tendência de organizações privadas, no que se

refere à percepção do público em geral sobre suas marcas, utilizando ações societais (a longo prazo, ao contrário das sociais, predominantemente de curto prazo) para conquistar credibilidade e atuar responsavelmente no mercado. Tanto as ações de *marketing* social quanto de *marketing* societal realizadas pelas empresas de Administração Pública observadas estão direcionadas ao comprometimento e à responsável empresarial. E, por isso, as ações de *marketing* ocupam uma posição estratégica, numa esfera onde também é necessário divulgar e acompanhar a repercussão de ações sociais subsidiadas pelo Governo.

Verificou-se, também, que muitos dos autores pesquisados demonstram opiniões divergentes em relação à conceituação das terminologias de *marketing* social e de *marketing* societal, o que proporcionou, em primeiro momento, uma certa dificuldade em transmitir o objetivo deste artigo aos entrevistados – que em 2/3 também demonstraram desconhecer as diferenças entre elas.

Considerando os dados que foram disponibilizados pelas empresas para este artigo, percebe-se na Copel maior aplicação do *marketing* societal que nas demais. Em relação à empresa Itaipu, não foi possível analisar o conhecimento da instituição sobre as diferenças entre os dois tipos de *marketing* aqui abordados. Já no caso da empresa Sanepar, observou-se que não há diferenciação entre ações sociais e societais. No entanto, percebeu-se que as três empresas buscam, por meio de ações societais de *marketing*, desfrutar dos benefícios que isso traz, como por exemplo, o reconhecimento público.

Pelo fato da Copel e Sanepar serem empresas sem concorrência direta e, no caso específico da Itaipu, que desenvolve um trabalho exclusivo de repasse de insumos, não foi possível constatar se tais ações alcançam um efeito direto sobre a lucratividade dessas organizações. Contudo, poder-se-ia afirmar que as três empresas poderiam se utilizar desse tipo de cidadania empresarial como vantagem competitiva no mercado e posterior acesso ao lucro, uma vez que tais ações atingem, constantemente, resultados importantes, conforme se pode verificar no elenco de premiações recebidas pelas três personagens analisadas.

Cabe ressaltar que, após a realização das entrevistas com os responsáveis pelos departamentos de *marketing* de tais instituições, verificou-se que, tanto a marca quanto os produtos/serviços por elas desenvolvidos, conquistaram, sim, maior visibilidade comercial, tendo como respaldo a questão de que clientes se orgulham desse tipo de ação, bem como os funcionários elencados no quadro de recursos humanos dessas companhias, como, por exemplo, na Copel, onde a quase totalidade de funcionários manifesta ter orgulho de trabalhar.

Aliás, pode-se afirmar que o *marketing* societal utilizado como estratégia empresarial só obteve destaque porque teve ações de comunicação realizadas em conjunto, como forma de divulgação de tais ações, transmitidas aos seus envolvidos tanto direta quanto indiretamente. Dessa maneira, organizações praticantes do *marketing* societal, como Copel, Itaipu e Sanepar, comprovam que o uso dessa ferramenta pode ajudar as empresas a conquistarem permanência e destaque em seus mercados de atuação, com fortalecimento de marca e, principalmente, com a obtenção de um valor diferencial para seus produtos e serviços.

Como a delimitação deste artigo focalizou apenas a visão das empresas, para estudos futuros é relevante analisar a percepção dos consumidores quanto às marcas e às ações desenvolvidas por tais empresas, uma vez que poderá evidenciar a crescente utilização de ações de *marketing* para outros fins que não apenas o social.

• Recebido em: 03/06/2009
• Aprovado em: 16/06/2009

Referências

AAKER, D. A. **Marcas**: gerenciando o valor das marcas. 2.ed. São Paulo: Negócio, 1998.

ALMEIDA, E. L. F.; LOSEKANN, L. Estratégias de propaganda e marketing. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap.19, p. 449-467.

BELINAZO, D. P.; AREND, S. C. Comunicação organizacional como estratégia de defesa do meio ambiente. **Revista da FAE**, Curitiba, v.10, n.2, p.01-15, jul./dez. 2007.

COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ – SANEPAR. Disponível em: <http://www.sanepar.com.br>. Acesso em: 26 set. 2008.

COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA – COPEL. Disponível em: <http://www.copel.com>. Acesso em: 21 ago. 2008.

ITAIPU. Disponível em: <http://www.itaipu.gov.br>. Acesso em: 24 set. 2008.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Pearson, 2000.

_____. **Marketing para instituições que não visem lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P.; ZALMAN, G. Social marketing: na aproach to planned social change. **Journal of Marketing**, Chicago, III., v.35, n.03, p.3-12, Jul. 1971.

KREUTZ, E. de A.; MACHADO, M. B. **A marca e os múltiplos olhares.** Intercom – Sociedade Brasileira de Ciências da Comunicação. Natal, 2 a 6 jan. 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br>. Acesso em: 01 jul. 2009.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 32.ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENEGHETTI, S. B. **Comunicação e marketing**: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil. 3.ed. São Paulo: Global, 2003.

NUNES, G.; HAIGH, D. **Marca**: valor do intangível – medindo e gerenciando seu valor econômico. São Paulo: Atlas, 2003.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing social**: marketing para causas sociais e a construção da marca. São Paulo: Makron Books, 2000.

SAMPAIO, R. **Marcas de A a Z**: como construir e manter marcas de sucesso. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SILVA, E. C.; MINCIOTTI, S. A. Marketing ortodoxo, societal e social: as diferentes relações de troca com a sociedade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios,** São Paulo, v.7, n.17, p.15-22, abr. 2005.

SOUZA, R. R. B.; SANTOS, F. A.; SILVA. F. L. O Marketing e sua relação com questões sociais: evolução e delimitação conceitual. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 31., 2008, Natal. **Anais...** Natal: Intercom, 2008. 1 CD-ROM.

Teoria de precificação por arbitragem: um estudo empírico no setor bancário brasileiro

The arbitrage pricing theory: an ampirical study in the Brazilian banking sector

*Marcos Igor da Costa Santos**
*Manuel Soares da Silva***

Resumo

O modelo *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) (modelo de precificação de ativos) é atualmente bastante usado no mercado de capitais. Entretanto, o CAPM tem recebido algumas críticas por demonstrar em sua teoria que simplesmente a covariância entre o retorno individual de um ativo e o seu retorno do mercado, dividido pela variância deste retorno de mercado, é quem determina a rentabilidade de um ativo. Neste sentido, outros modelos têm surgido como uma opção ao CAPM, dentre os quais um vem se destacando em trabalhos atuais, cujo nome é o *Arbitrage Pricing Theory* (APT) (modelo de precificação por arbitragem). Assim, este artigo teve por objetivo investigar a relação existente entre um conjunto de cinco variáveis contábeis (liquidez, endividamento total, variação do lucro, alavancagem e crescimento do ativo) e o risco do ativo com base na APT, no mercado de capitais, precisamente em três bancos (Banco do Brasil, Bradesco e Banco do Nordeste do Brasil) no período de 1999 a 2008. Quanto aos resultados da pesquisa foi constatado que em relação as variáveis estudadas não foi possível estabelecer a mesma correlação, em sua totalidade, com o que a teoria prediz. Dos dados encontrados os que mais se aproximaram da teoria quanto às relações existentes para explicar o risco, foram os apresentados pelo Banco Bradesco, em 04 variáveis. Já o Banco do Brasil e o Banco do Nordeste, apresentaram em apenas duas variáveis.

Palavras-chave: CAPM; APT; risco; variáveis contábeis.

Abstract

The Capital Asset Pricing Model is presently used in capital markets. However, CAPM has received some critics for demonstrating in its theory that the simple co-variance between the individual return of an asset and its market return, divided by the variance of this market return, is what determines the rentability of an asset. In this sense, other models have appeared as an option to ACPM, among which one, whose name is Arbitrage Pricing Theory – APT, has stood out in recent works,. Thus, this article aims to investigate the relationship between a group of five accounting variables (liquidity, total debt, profit variation, leverage and asset growth) and the risk of the asset based on APT in the capital market, precisely in three banks (Banco do Brasil, Bradesco and Banco do Nordeste do Brasil) in the period between 1999 and 2008. As for the research results, it has been concluded that in relation the variables studied it was not possible to establish the same correlation, in its total aspect, with what theory states. From the data found, the ones which were closer to the theory with respect to the existing relations to explain the risk, were the ones presented by Banco Bradesco, in 04 variables. On the other hand, in Banco do Brasil and Banco do Nordeste only 02 variables have been presented.

Keywords: CAPM; APT; risk; accounting variables.

* Mestrando em Ciências Contábeis (Programa Multiinstitucional UnB/UFPB/UFRN).
E-mail: marcos.igor@ig.com.br

** Mestrando em Ciências Contábeis (Programa Multiinstitucional UnB/UFPB/UFRN).
E-mail: silvamanu@uol.com.br

Introdução

Recentemente, muitos estudos vêm se desenvolvendo voltados para modelos de precificação de ativos de capitais. A mensuração do retorno de uma ação tem sido em grande parte estabelecida através do CAPM – *Capital Asset Pricing Model* (Modelo de Precificação de Ativos), cujo modelo determina o retorno de um ativo como sendo uma razão da covariância dos retornos do próprio ativo e do mercado, com o desvio padrão do retorno de mercado. Iudícibus *et al.* (2008) destacam que o CAPM foi e ainda é uma das ferramentas mais utilizadas na verificação do poder informacional da contabilidade no mercado de capitais nacional.

A respeito desse assunto, Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) mencionam que o CAPM é um modelo de um único fator, isto é, ele especifica o risco como uma função de somente um fator, o coeficiente beta (ß) do título. Todavia, apesar de o CAPM ser largamente utilizado no mercado de capitais, outros modelos têm surgido como é o caso da APT – *Arbitrage Pricing Theory* (Teoria de Precificação por Arbitragem) que apresenta a proposta de precificar ativos de capital.

Dessa forma, os estudos têm se voltado para um modelo que leva em consideração o aspecto da variedade de fatores como sendo determinantes para o retorno destes ativos, ou seja, o retorno de um ativo não deriva apenas do seu próprio retorno em série e do retorno do mercado, mas de vários fatores econômicos e financeiros, tais como crescimento do PNB – Produto Nacional Bruto, taxa de inflação, força da economia mundial etc.

Damodaran (2007) destaca que, em 1976, Stephen A. Ross propôs a abordagem – APT, na qual se pode incluir qualquer número de fatores de risco, logo o retorno esperado para o ativo é uma função destes fatores. Ainda completam Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) que embora o modelo APT seja amplamente discutido na literatura acadêmica, o uso prático até esta data tem sido limitado em decorrência do conservadorismo ao modelo tradicional. Entretanto, sua utilização pode agregar novas informações na análise de precificação de ativos e, por isso, seu estudo se reveste de significativa importância, de forma que devemos ter, no mínimo, uma ideia intuitiva do que o APT representa.

Certamente, não há como se pensar em retorno de um título sem que se pesem os riscos inerentes aos investimentos. Assim, tanto o CAPM quanto a APT prevêem uma relação positiva entre risco e retorno. O fato é que mesmo o CAPM admitindo que haja essa existência de correlação, não determina quais são os fatores que causam esta relação. Na teoria da APT, o risco e consequentemente o retorno do ativo não são simplesmente vistos como a covariância padronizada ou o beta da ação em relação à carteira de mercado, levando-se em consideração vários fatores citados acima.

Assim, diante do que foi apresentado, o objetivo deste artigo é investigar a relação existente entre um conjunto de variáveis contábeis e o risco de um ativo com base na Teoria da Precificação da Arbitragem no mercado acionário, mais precisamente no setor bancário, no período de 1999 a 2008.

1 Referencial teórico

1.1 Teoria de precificação por arbitragem

O modelo APT tem como suposição fundamental que o retorno esperado dos ativos com risco resulta de uma combinação linear de vários fatores, mas sem determinar diretamente a quantidade de fatores que influirão no processo de formação dos preços intrínsecos dos ativos; podendo ser um, dois, três, quatro ou mais fatores. Hubermann (1982) afirma que a grande vantagem do APT é que seus testes empíricos não estão centrados no portfólio de mercado, como acontece com outros modelos.

A formação dos preços resultará de influências exercidas pelo risco sistemático que fatores macroeconômicos exercem sobre o mercado, no entanto, tais fato-

res não são facilmente observáveis. Segundo Dhrymes, Friend e Gultekin (1984), o número de fatores dependerá diretamente do tamanho do conjunto de ativos a serem estudados, isto é, existe uma relação de proporcionalidade entre o número de ativos utilizados na pesquisa empírica e o número de fatores a serem estimados. Infere-se que tais fatores se relacionam com os determinados eventos inesperados (surpresa) que influenciarão diretamente na volatilidade das taxas de retorno esperadas.

Conforme Damodaran (2007), a APT se fundamenta na premissa única de que investidores se aproveitam de oportunidade de arbitragem; ou seja, se duas carteiras têm o mesmo grau de exposição ao risco, mas oferecem retornos esperados diferentes, os investidores comprarão a carteira com maiores retornos esperados e, durante o processo, restaurarão o equilíbrio dos retornos esperados.

Bodie, Kane, Marcus (2000) acreditam que seja necessário explicar o que é arbitragem para se entender a APT. O conceito de arbitragem é a exploração da relativa má-precificação entre dois ou mais títulos para ganhar lucros econômicos livres de risco. Uma oportunidade de arbitragem surge quando um investidor consegue construir uma carteira com zero de investimento que irá render um lucro seguro. Este zero de investimento significa que os investidores não precisam usar nenhum dinheiro próprio. Para construir uma carteira com zero de investimento, a pessoa tem que ser capaz de vender pelo menos um ativo e usar os rendimentos para comprar um ou mais ativos.

O risco não-sistemático, que também é considerado na APT, é derivado de eventos que são específicos a cada ativo de risco e, portanto, não influenciará de forma representativa o desempenho econômico dos demais ativos, excetuando-se quando um dado ativo que está sob a influência de tal risco representar significativamente o mercado de capitais.

Para Ross (1976), de acordo com esta versão multifatorial da APT, a relação entre risco e retorno pode ser expressa do seguinte modo:

$$R = R_F + (R_I - R_F)\,\beta_I + (R_2 - R_F)\,\beta_2 + (R_3 - R_F)\,\beta_3 + \ldots + (R_k - R_F)\,\beta_k$$

Onde,

R	representa a taxa de retorno aleatória esperada do ativo;
Rß	representa a taxa livre de risco;
(R_I – Rß)	representa o retorno do mercado que remunera a taxa livre de risco e assim, (R_2 – Rß,...);
B_1	representa o beta do título em relação ao fator 1, e assim por diante.

Denota-se então, que na equação acima, por exemplo, se o fator 1 fosse o Produto Nacional Bruto, o fator 2 fosse a taxa de inflação, e o fator 3 fosse a produção industrial, os $ß_I$, $ß_2$ e $ß_3$ seriam, respectivamente, a medida de sensibilidade do título em relação a cada um destes fatores.

A APT assume que os retornos dos títulos são gerados pelo modelo de fatores, mas não identifica esses fatores, nem especifica seu número. Algumas pesquisas sobre os fatores focalizam indicadores da atividade econômica agregada, inflação e taxas de juros.

A expressão fundamental APT fornece o retorno que compensará realizar o investimento para um determinado risco (BODIE, KANE; MARCUS, 2000). Nesse sentido, Miranda e Pamplona (1997) apontam Stephen A. Ross como o principal mentor desse método por meio da publicação do artigo *The Arbitrage Theory of Capital Asset Pricing*, em que este autor realiza o relacionamento dos retornos mediante uma série de fatores, no âmbito setorial ou macroeconômico.

1.2 Risco

A noção de risco está sempre associada à possibilidade de perda de alguma coisa. Quanto mais valiosa a coisa e quanto maior a possibilidade de perda, maior o risco. Jorion (1998) define o risco como sendo

a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionados ao valor de ativos ou passivos de interesse. Gitman (1997) define o risco em seu sentido fundamental, como a probabilidade de prejuízo financeiro. Os ativos que possuem grandes possibilidades de prejuízo são vistos como mais arriscados que aqueles com menos probabilidades de prejuízo. Quanto mais certo for o retorno de um ativo, menor sua variabilidade e, portanto, menor o seu risco.

Um ativo com risco tem sua taxa de retorno esperada baseada em dois componentes: um esperado e um "surpresa". O segundo se relaciona às expectativas quanto ao desenvolvimento da conjuntura econômica. Algebricamente,

$$Ri = \text{Re} + Rs$$

Onde,

Re representa o retorno esperado;

Rs representa o retorno "surpresa" ou inesperado.

O retorno "surpresa" é a parcela que não fora anteriormente prevista. Supondo que os investidores esperem que a taxa de inflação se situe em um patamar X e que o governo anuncie uma taxa de inflação X+Y, Y representa a "surpresa", visto que não fora anteriormente previsto e influenciará no retorno do ativo. A forma como se dará esta influência depende da correlação entre a taxa de inflação e o ativo. Se ao contrário, os investidores houvessem acertado a previsão, isto é, antecipado-a corretamente, não haveria "surpresa", pois a informação já estaria incluída no retorno esperado, isto é, o mercado já teria descontado o anúncio a ser feito. Portanto, a informação corretamente antecipada produzirá um impacto reduzido sobre o mercado.

Quando a informação é abrangente tal como a taxa inflacionária, provavelmente, ela refletirá sobre todos os ativos embora de forma diferenciada. Porém, se a informação é mais específica, o impacto se torna diferenciado, influencia significativamente alguns ativos, mas pode ser irrelevante para outros.

A essas duas tipologias de informação, associaremos o risco sistemático que por vezes é chamado de risco não diversificável e o risco não-sistemático que por vezes é chamado de risco diversificável.

A medida de risco não diversificável no APT, entretanto, não é necessariamente um único fator, podendo decorrer da combinação de múltiplos fatores. Ao afastar da construção de carteiras eficientes de média-variância, Ross calculou as relações entre taxas esperadas de retorno que anulariam lucros sem riscos por qualquer investidor nos mercados de capital que funcionam bem.

A APT faz, ainda, uma distinção entre riscos específicos da empresa e de mercado. Para medir o risco de mercado este modelo se atém aos fundamentos econômicos, prevendo múltiplas fontes de riscos de mercado, como mudanças imprevistas no PIB, nas taxas de juros e na inflação, e mede o grau de sensibilidade dos investimentos a estas mudanças com betas de cada fator. De modo geral, o compo nente de mercado nos retornos não-antecipados pode ser decomposto em fatores econômicos.

1.3 O coeficiente de sensibilidade (ß)

O modelo da APT se reveste em uma função linear onde serão definidos os parâmetros desta função por meio do processo de regressão dos fatores. Assim, neste modelo, a função tem o seguinte formato:

$$Y = a + bx$$

Onde,

Y é a variável dependente, ou seja, seu valor é encontrado em função do comportamento da variável x;

a representa o intercepto da reta no eixo vertical do gráfico cartesiano e significa que é uma constante dado qualquer nível para a variável x;

b representa o coeficiente de sensibilidade da reta e, à medida que a variável x aumenta ou diminui, esta reta vai mudando sua inclinação para cima ou para baixo. É o coeficiente beta da função, cuja medida é determinada no próprio modelo.

De acordo com Roll e Ross (1980), a magnitude do beta descreve a intensidade do impacto do risco sistemático (ou carga fatorial) sobre a taxa de retorno esperado do ativo. Os significados dos valores de beta indicam a relação entre o retorno esperado e as várias cargas fatoriais, portanto, haverá vários betas com magnitudes diversas influenciando o desempenho do ativo.

Na ótica de Assaf Neto (2006), enquanto o CAPM adota o beta do mercado como um todo, o APT avalia a relação risco retorno de um ativo mediante uma série de fatores sistemáticos.

Portanto, deste conceito anterior se depreende que no modelo CAPM o coeficiente beta mede a sensibilidade do retorno de um ativo a um fator específico de risco, à taxa de retorno da carteira de mercado. Por outro lado, no modelo APT, serão estimados mais de um beta pelo fato de que na consideração deste modelo haverá vários tipos de riscos sistemáticos para a determinação de retorno do ativo.

Se, por exemplo, quiséssemos estimar três fatores como determinantes do retorno de um ativo no modelo APT e se, estes fatores, fossem o produto nacional bruto, a taxa de inflação e a taxa de juros, então assim ter-se-ia a seguinte função linear:

$$R = R + ß_1F_1 + ß_2F_2 + ß_3F_3 + \varepsilon$$

Onde,

R representa a taxa de retorno livre de risco

B_1, B_2 e B_3 representam os betas do produto nacional bruto, taxa de inflação e taxa de juros, respectivamente;

F_1, F_2 e F_3 indicam a surpresa de cada um destes fatores em relação ao retorno esperado,

ε representa o erro aleatório do modelo.

Então, os betas, neste caso, são os parâmetros respectivos de cada um destes fatores escolhidos e, à medida que eles oscilam, o retorno esperado também se modifica.

1.4 Relação entre variáveis contábeis e risco

A utilização de medidas (índices) de risco contábeis como indicativas do risco de uma ação reflete as características específicas da empresa, espelhando, portanto, o seu risco total.

O estudo de Ball e Brown (1969) examinou a associação existente entre números contábeis e o beta estimado pelo mercado. Assim, o beta contábil advém da seguinte regressão:

$$\Delta A_{i,t} = g_i + h_i \Delta M_t + w_{i,t}$$

Onde,

$\Delta A_{i,t}$ representa a variação no lucro contábil da empresa i no ano t;

ΔM_t é a mudança de um índice de mercado nos lucros contábeis no ano t;

$w_{i,t}$ representa o termo referente ao erro;

gi e **hi** são os parâmetros (hi é o beta contábil).

Ball e Brown (1969) estudaram 261 firmas no período 1946-1966 para obter a estimativa do beta contábil (hi). No entanto, o trabalho dos autores citados acima, esteve voltado para demonstrar a associação existente entre índice de mercado e o lucro contábil.

Em 1970, outro estudo foi desenvolvido por Beaver, Kettler e Scholes, no qual buscaram uma extensão do estudo anterior. Eles introduziram outras variáveis contábeis para estabelecer se haveria correlação entre elas e o beta do modelo de mercado juntamente com o risco. Examinaram 307 firmas listadas na *NYSE – New York Security Exange* (bolsa de valores dos EUA), em dois períodos distintos: 1947-1956 e 1957-1965. Em sua "experiência convencional" afirmaram existir razões teóricas para acreditarem que algumas variáveis mudam com o risco, mas não outras. As variáveis estudadas por eles foram:

a) Taxa de Pagamento de Dividendos (*Dividend Payout*)

Beaver, Kettler e Scholes[1] (1970 *apud* Watts e Zimmerman, 1986) afirmam que a taxa de pagamentos de dividendos é mensurada como a razão dos dividendos pagos na rentabilidade disponível para as ações comuns. É muitas vezes destacado o alto risco das empresas pagarem uma pequena fração no lucro.

O uso racional é que as empresas são relutantes em cortar dividendos, pois os mesmos atraem os investidores. Quanto mais alto o risco da empresa, melhor é a variância dos lucros e menor as taxas de pagamento necessárias para a baixa probabilidade de corte nos dividendos. Essa razão se deve a Lintner e sua afirmação empírica, na qual enfatiza que o dividendo é uma porcentagem do lucro que se paga aos investidores.

Diante disso, existe uma relação negativa associada entre as taxas de pagamento e β. Tem sido observado que os pagamentos de taxas de dividendos variam negativamente com dívida/ações na mesma proporção. Se a razão dívida/ações indicar um aumento em β's, uma associação negativa entre os pagamentos de dividendos e o risco devem ser esperados.

Segundo Beaver e Manegold (1975) quanto maior a taxa de distribuição de dividendos, menor o beta. Podendo ser justificado pelo fato de que o pagamento de dividendos possui risco menor que os ganhos e capital.

b) Crescimento

Para Beaver, Kettler e Scholes[2] (1970 *apud* Watts e Zimmerman, 1986) o crescimento é definido como a razão do crescimento do total dos ativos durante o período. É previsto por serem positivamente associados com β, porém não existe base teórica para tal previsão.

c) Alavancagem

Para Watts e Zimmerman (1986), alavancagem é definida como a média do total de dívidas mais antigas para o total de ativos durante o período. Por esta equação, quanto maior a alavancagem da empresa, maior o β das ações da empresa, assumindo que a alavancagem por si só não é relacionada ao risco subjacente dos fluxos de caixa da empresa, uma suposição questionável. Beaver, Kettler e Scholes (1970) previram uma relação positiva entre a alavancagem e o risco.

d) Liquidez

Beaver, Ketler e Scholes (1970) argumentam que ativos circulantes têm um retorno menos volátil que os ativos não-circulantes. O caixa pode ser visto como um ativo "livre de risco", com retorno igual a zero e volatilidade zero (ignorando o risco inflacionário). Eles previram que quanto maior a liquidez, mais baixo o risco (relação negativa). Há pouca teoria para auxiliar a previsão.

e) Tamanho do Ativo

De acordo com Watts e Zimmerman (1986), o tamanho do ativo é estimado como a média dos logaritmos dos ativos totais durante o período. O critério é que quanto maior a empresa, menor o risco, isto é, empresas

[1] BEAVER, W. H.; KETTLER, P.; SCHOLES, M. The association between market determined and accounting determined risk measures. **The Accounting Review**, New York, v.45, p.654-682, Oct. 1970.

[2] BEAVER, W. H.; KETTLER, P.; SCHOLES, M., *op. cit.*

grandes demonstram maior confiança ao investidor. A teoria do portfólio prediz que as empresas maiores possuem variâncias menores em suas taxas de retorno, mas não necessariamente betas baixos. À medida que uma empresa se torna grande, seu β tenderá para um β de mercado. Deste modo, a possibilidade de uma associação negativa entre o risco e, consequentemente, o retorno da empresa e o tamanho do ativo, são baseados em outros critérios comuns, mas não em teorias.

Deve-se ressaltar, no entanto, que, nas condições do CAPM, a redução do risco decorrente da diversificação dos ativos em uma empresa maior representa apenas a eliminação do risco próprio da empresa e, portanto, não adiciona valor ao acionista, que poderia compor por si só uma carteira diversificada. Assim, não há razão para acreditar que empresas maiores apresentem risco conjuntural menor.

f) Variabilidade do lucro

Para Watts e Zimmerman (1986), esta variável é mensurada pelo desvio padrão da razão do lucro/preço durante o período. Esta razão é uma estimação sem refinamento (bruta) das expectativas das taxas de retorno das empresas. Por isso, o desvio padrão razão do lucro/preço pode ser positivamente relacionado ao desvio padrão da taxa de retorno. Desde que o desvio padrão das taxas de retorno das ações seja relacionado empiricamente à β (mesmo que isso não seja necessário na teoria), as variabilidades dos lucros devem ser positivamente relacionadas com β.

g) Beta Contábil

De acordo com Watts e Zimmerman (1986), o beta contábil da empresa é estimado pelo coeficiente de regressão dos lucros contábeis da empresa nos lucros dos índices de mercado. Entretanto, ambos, empresa e lucro de mercado, são definidos como razão dos lucros /preço. Desde que a razão dos ganhos/preço seja uma medida bruta das taxas de retorno esperadas, a estimativa contábil do beta pode ser uma estimativa bruta do mercado β. Então, uma relação positiva é esperada entre o beta contábil e o beta de mercado.

2 Metodologia

2.1 Variáveis contábeis

Para alcançar o objetivo ao qual se propõe este artigo foram levantadas as variáveis contábeis, liquidez, alavancagem, variação do lucro, endividamento total e o crescimento do ativo, para verificar se há existência de alguma relação com o risco.

A razão da escolha dessas cinco variáveis decorreu da disponibilidade das informações nos sitios pesquisados, além do fato de que nos resultados encontrados por Beaver, Ketler e Scholes (1970) foi verificada a existência de relação positiva das variáveis contábeis (crescimento do ativo, alavancagem, variação do lucro e beta contábil) com o risco.

a) Liquidez

Uma vez que se deseja correlacionar a liquidez com o risco, devem-se utilizar informações contábeis que estejam próximas a informações do mercado. Com isso, utilizou-se o índice de liquidez corrente (*current ratio*) que segundo Silva (2008), indica quanto à empresa possui de bens e direitos realizáveis no curto prazo, comparado com suas dívidas a serem pagas no mesmo período. Este índice tem como fórmula:

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

Onde,

LC = liquidez corrente
AC = ativo circulante
PC = passivo circulante

b) Alavancagem

Conceito que define o grau de utilização de recursos de terceiros para aumentar as possibilidades de

lucro, aumentando consequentemente o grau de risco da operação. Diante do exposto, a fórmula é:

$$\text{Alavancagem} = \frac{PC + PELP}{AT}$$

Onde,

PC = passivo circulante;
PELP = passivo exigível a longo prazo;
AT = ativo total

c) Variação do Lucro

É calculado pela diferença do lucro líquido em um período atual (t) menos o lucro líquido do período anterior (t – 1), dividido pelo lucro líquido do período anterior, ou seja:

$$\Delta LL = \frac{LL_{(t)} - LL_{(t-1)}}{LL_{(t-1)}}$$

Onde,

$LL_{(t)}$ = lucro líquido do trimestre atual;
$LL_{(t-1)}$ = lucro líquido do trimestre anterior.

d) Endividamento Total

Este índice visa demonstrar quanto a empresa adquiriu de capital de terceiros em comparação ao capital próprio investido. Conforme Assaf Neto (2006), esta medida revela o nível de endividamento (dependência) da empresa em relação a seu financiamento por meio de recursos próprios.

De acordo com Silva (2008), a interpretação deste índice isoladamente, para um analista financeiro, cujo objetivo é avaliar o risco da empresa, é de que quanto maior o endividamento, maior o risco, mantidos constantes os demais fatores. Assim, a fórmula é descrita como:

$$ET = \frac{PC + PELP \times 100}{PL}$$

Onde,

ET = endividamento total;
PC = passivo circulante;
PELP = passivo exigível em longo prazo;
PL = patrimônio líquido.

e) Crescimento do Ativo

É calculado pela diferença do total do ativo em um período atual (t) menos o total do ativo de período anterior (t – 1), dividido pelo total do ativo do período anterior, ou seja:

$$\Delta AT = \frac{AT_{(t)} - AT_{(t-1)}}{AT_{(t-1)}}$$

Onde,

$\mathbf{AT_{(t)}}$ = ativo total do trimestre atual;
$\mathbf{LL_{(t-1)}}$ = ativo total do trimestre anterior.

2.2 Amostra

Os dados necessários para este artigo foram obtidos a partir das demonstrações financeiras localizadas no sítio da Bovespa levando em consideração os seguintes aspectos:

a) coleta dos balanços patrimoniais e demonstrações dos resultados trimestrais das empresas Banco do Brasil S.A., Banco do Nordeste S.A. e Banco Bradesco, todas do setor bancário, de 31/03/1999 a 31/12/2008. Foi escolhido o ano de 1999 como o início do período amostral, devido

a esse ser o primeiro ano em que as informações contábeis foram publicadas trimestralmente;

b) coleta dos valores dos ativos de cada empresa analisada, trimestralmente, de 31/12/1998 a 31/12/2008. Foi incluída na amostra a data de 31/12/1998 com o objetivo de poder calcular o ativo total, o lucro líquido e, também, o preço das ações;

c) tabulação e agrupamento das variáveis de cada empresa. A Bovespa identifica as empresas por um código disponível no campo classificação setorial. Este campo foi fundamental para que se pudessem agrupar os dados por empresa;

d) o nível de risco das ações foi avaliado pelo grau de volatilidade dos seus retornos, obtido por meio da base de dados do sítio da Bovespa. A medida estatística usada para verificação da volatilidade dos retornos das ações foi o desvio padrão. Desta forma, foi avaliada a variabilidade ou grau de dispersão dos possíveis retornos, representando desta maneira uma medida de risco;

e) para se calcular a volatilidade das ações das instituições financeiras, inicialmente, procedeu-se a coleta de preços de fechamento mensal das ações dos três bancos brasileiros;

f) construção do índice trimestral de retorno das ações utilizando os balanços trimestrais das três empresas da amostra, totalizando 40 trimestres;

g) para achar o retorno das ações de um determinado período, utilizou-se a fórmula trabalhada no estudo de Mendonça Neto e Bruni (2004):

$$Rt = \frac{Div_t}{P_{t-1}} + \frac{(P_t - P_{t-1})}{P_{t-1}} = \frac{Div_t + (P_t - P_{t-1})}{P_{t-1}}$$

Onde,

R_t = retorno total da ação no período t;

Div_t = dividendos distribuídos no período t;

P_t = preço da ação no período t.

3 Resultados encontrados e análise dos dados

As tabelas abaixo apresentam os resultados encontrados para as variáveis, objeto de análise do presente artigo, relativas aos três bancos integrantes da amostra, utilizando o pacote estatístico *E-views*, que tem a função de gerenciar de forma rápida e eficiente os dados, e ainda gerar projeções e modelos de simulação, produzindo gráficos com alta qualidade ou tabelas para publicação.

3.1 Banco do Nordeste

A tabela 1 apresenta os coeficientes estimados resultantes da regressão linear entre as variáveis contábeis e o risco das ações. A equação da regressão que descreve a relação entre variáveis contábeis e o risco, utilizada para todos os bancos, já explicada no item 3.3, é da seguinte forma:

$$R = R + \beta_1 F_1 + \beta_2 F_2 + \beta_3 F_3 + \varepsilon$$

TABELA 1 - COEFICIENTE DA REGRESSÃO LINEAR ENTRE AS VARIÁVEIS CONTÁBEIS E RISCO

	COEFICIENTE	T-STATISTIC	PROB.
Liquidez	124.1378	0.519685	0.6067
Endividamento Total	-2.689502	-0.060707	0.9519
Variação do Lucro	0.865052	0.830922	0.4118
Alavancagem	-528.1862	-0.170618	0.8655
Crescimento do Ativo	1020.638	0.863056	0.3942
Erro	452.9254	0.169092	0.8667

FONTE: Os autores (2009)

Substituindo os valores referentes a esses betas pelos valores dos coeficientes, chega-se a seguinte equação:

RISCO = **124,1378** * LIQUIDEZ – **2,689502** * ENDIVIDAMENTO TOTAL + **0,865052** * VARIAÇÃO DO LUCRO – **528,1862** * ALAVANCAGEM + **1020.638** CRESCIMENTO DO ATIVO + 452,9254

Analisando a variável liquidez, Beaver, Ketler e Scholes (1970) afirmavam que quanto maior a liquidez, mais baixo o risco (relação negativa). O Banco do Nordeste apresentou uma relação positiva, existindo, assim, uma divergência do estudo.

A associação teórica entre o Endividamento Total e o risco formulado por Silva (2008) é de que quanto maior for esse índice, maior será o risco de investir nessa empresa. Os resultados mostraram que o BnB apresentou uma relação negativa, divergindo da teoria.

Quanto à variabilidade nos lucros, Beaver, Ketler e Scholes (1970) encontraram uma associação positiva entre essa variável e o risco. O Banco do Nordeste apresentou a mesma relação conforme o estudo dos autores, ou seja, uma associação positiva.

Na associação teórica entre a alavancagem e o risco formulada por Beaver, Ketler e Scholes (1970), previu-se uma relação positiva, porém o que existiu para o Banco do Nordeste foi uma relação negativa.

Na verificação do estudo de Beaver, Ketler e Scholes (1970), foi encontrada uma relação positiva (significante) entre o Crescimento do Ativo e o risco. No cálculo dessa variável, o BnB apresentou resultados semelhantes à teoria estudada. Podendo concluir que o resultado (cálculo desta variável) demonstrado pela empresa seguiu o estudado pela teoria.

No que se refere à coluna Prob. (tabela 1) foi possível inferir que dentre as cinco variáveis analisadas, a que tem maior probabilidade de ocorrer é o Endividamento Total (95%) e o que tem menor probabilidade é o Crescimento do Ativo (39%).

3.2 Banco do Brasil

Semelhante à tabela 1, a seguinte também apresenta os coeficientes estimados resultantes da regressão linear entre as variáveis contábeis e o risco das ações.

TABELA 2 - COEFICIENTE DA REGRESSÃO LINEAR ENTRE AS VARIÁVEIS CONTÁBEIS E RISCO

VARIÁVEL DEPENDENTE: RISCO	COEFICIENTE	T-STATISTIC	PROB.
Liquidez	760.4326	0.973599	0.3371
Endividamento Total	-8.161537	-0.454879	0.6521
Variação do Lucro	-2.324605	-0.396499	0.6942
Alavancagem	16995.10	2.323301	0.0263
Crescimento do Ativo	974.3549	1.394088	0.1723
Erro	-16176.92	-2.362808	0.0240

FONTE: Os autores (2009)

Substituindo os valores referentes a esses betas pelos valores dos coeficientes, a equação fica assim apresentada:

RISCO = **760,4326** * LIQUIDEZ – **8,161537** * ENDIVIDAMENTO TOTAL – **2,324605** * VARIAÇÃO DO LUCRO + **16995,10** * ALAVANCAGEM + **974,3549** * CRESCIMENTO DO ATIVO – 16176.92

Em relação à variável liquidez, Beaver, Ketler e Scholes (1970) afirmavam que quanto maior a liquidez, mais baixo o risco (relação negativa). O Banco do Brasil apresentou uma relação positiva, assim como o Banco do Nordeste, divergindo da teoria.

A associação teórica entre o Endividamento Total e o risco formulado por Silva (2008) é de que quanto maior for esse índice, maior será o risco de investir nessa empresa. Os resultados mostraram que o Banco do Brasil teve uma relação negativa, divergindo da teoria apresentada.

Quanto à variabilidade nos lucros, Beaver, Ketler e Scholes (1970) encontraram uma associação positiva entre essa variável e o risco. Analisando os resultados, o Banco do Brasil não apresentou a mesma relação, conforme o estudo dos autores, ou seja, mostrou uma associação negativa.

Na análise da quarta variável, Beaver, Ketler e Scholes (1970) previam uma relação positiva entre a alavancagem e o risco. Nessa situação, o Banco do Brasil seguiu os mesmos resultados do estudo, ou seja, uma associação positiva.

Na variável crescimento do ativo, Beaver, Ketler e Scholes (1970) encontraram uma relação significativa (positiva) com o risco. A regressão mostrou que, da mesma forma do Banco do Nordeste, o Banco do Brasil obteve uma relação significante.

No que se refere à coluna Prob. (tabela 2) foi possível inferir que dentre as cinco variáveis analisadas, a que tem maior probabilidade de ocorrer é a Variação do Lucro (64%) e o que tem menor probabilidade é o Crescimento do Ativo (3%).

3.3 Banco Bradesco

A tabela 3 demonstra os coeficientes estimados resultantes da regressão linear entre as variáveis contábeis e o risco das ações.

TABELA 3 - COEFICIENTE DA REGRESSÃO LINEAR ENTRE AS VARIÁVEIS CONTÁBEIS E RISCO

VARIÁVEL DEPENDENTE: RISCO	COEFICIENTE	T-STATISTIC	PROB.
Liquidez	-2290.141	-2.180167	0.0363
Endividamento Total	349.6996	2.366469	0.0238
Variação do Lucro	21.46740	0.282593	0.7792
Alavancagem	-4059.921	-1.260699	0.2160
Crescimento do Ativo	1390.433	0.613891	0.5434
Erro	3337.824	1.206257	0.2360

FONTE: Os autores (2009)

Substituindo os valores referentes a esses betas pelos valores dos coeficientes, a equação fica assim apresentada:

RISCO = –**2290,141** * LIQUIDEZ + **349,6996** * ENDIVIDAMENTO TOTAL + **21,46740** * VARIAÇÃO DO LUCRO – **4059,921** * ALAVANCAGEM + **1390,433** * CRESCIMENTO DO ATIVO – 16176.92

A primeira variável (liquidez) obteve os mesmos resultados que o estudo de Beaver, Ketler e Scholes (1970), ou seja, apresentou uma relação semelhante. Quanto maior a liquidez, menor o risco. Na segunda variável, a associação teórica entre o Endividamento Total e o risco formulado por Silva (2008) é de que quanto maior esse índice, maior é o risco de investir nessa empresa, assim, existindo uma relação positiva. Os resultados demonstraram que o Bradesco seguiu estes mesmos resultados.

Quanto à variabilidade nos lucros, Beaver, Ketler e Scholes (1970) encontraram uma associação positiva entre essa variável e o risco. O Bradesco também apresentou a mesma relação conforme o estudo dos autores, ou seja, uma associação positiva.

Já na relação entre a alavancagem e o risco formulada pelos mesmos autores das demais, previu-se uma relação positiva, porém, nesse caso específico, o Bradesco possuiu uma associação negativa.

Por fim, na análise da última variável deste trabalho, Beaver, Ketler e Scholes (1970) encontraram uma relação significativa (positiva) entre o Crescimento do Ativo com o risco. O resultado demonstrou que existiu uma relação positiva no Bradesco. Foi à única variável em que todos os bancos apresentaram resultados semelhantes à teoria estudada.

No que se refere à coluna Prob. (tabela 3) foi possível destacar que dentre as cinco variáveis analisadas, a que tem maior probabilidade de ocorrer é a Variação do Lucro (78%) e o que tem menor probabilidade é o Endividamento Total (2%).

Considerações finais

Com base nos dados obtidos pela pesquisa, a qual objetivou investigar a relação existente entre um conjunto de variáveis contábeis e o risco dos ativos com base na APT no mercado de capitais, foi possível afirmar que nenhum dos três bancos apresentou todos os resultados conforme o estudo desenvolvido por Beaver, Kettler e Scholes (1970), no qual procuraram verificar como o risco se comporta com as mudanças das variáveis contábeis.

Mesmo após os cálculos de todas as variáveis contábeis e efetuadas a mensuração do risco, através do cálculo da volatilidade das ações, alguns resultados mostram claramente a falta de associação entre as variáveis contábeis e o risco.

Os resultados mostraram que o banco que mais se aproximou com o estudo elaborado por Beaver, Kettler e Scholes (1970), que teve o intuito de estabelecer se haveria correlação entre variáveis contábeis e o risco, foi o Bradesco, onde das cinco variáveis estudadas, quatro delas (liquidez, endividamento total, variação do lucro e crescimento do ativo) tiveram a mesma relação do trabalho desenvolvido. Já o Banco do Brasil e o Banco do Nordeste obtiveram apenas duas variáveis com a mesma relação do estudo realizado na década de 70. Os resultados semelhantes foram alavancagem e crescimento do ativo para o Banco do Brasil e variação do lucro e crescimento do ativo para o Banco do Nordeste.

Verificou-se, portanto, que não houve um comportamento homogêneo de todos os bancos estudados e suas variáveis trabalhadas, como mencionado pela teoria descrita por Beaver, Kettler e Scholes (1970).

O artigo apresentou algumas limitações, tais como a falta de algumas demonstrações contábeis no sítio da Bovespa, o reduzido número de bancos que compõem a amostra, assim como de observações por trimestre.

Resta pesquisar, em trabalhos futuros, o uso de informações provenientes de outro banco de dados diferente da Bovespa ou um número maior de bancos, sendo possível coletar informações sem lacunas. É possível ainda pesquisar a existência de alguma relação entre outras variáveis contábeis diferentes das utilizadas neste artigo.

- Recebido em: 15/05/2009
- Aprovado em: 05/06/2009

Referências

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BALL, R.; BROWN, P. Portfolio theory and accounting theory. **Journal of Accounting Research**, Chicago, Ill., v.7, p.300-323, 1969.

BEAVER, W. H.; KETTLER, P.; SCHOLES, M. **The association between market determined and accounting determined risk measures**. The Accounting Review, New York, v.45, p.654-682, Oct. 1970.

BEAVER, W. H.; MANEGOLD, J. The association between market-determined and accounting-determined risk measures: some further evidence. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, Seattle, Wash., v.10, p.231-250, June 1975.

BOVESPA. **Boletins Técnicos da Bovespa**. São Paulo, 2009. Disponível em: <httm://www.Bovespa.com.br>. Acesso em: 02 maio 2009.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2001.

BODIE, Z.; KANE, A.; MARCUS, A. J. **Fundamentos de investimentos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

DAMODARAN, A. **Avaliação de empresas**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

DHRYMES, P.; FRIEND, I.; GULTEKIN, B. A critical reexamination of the empirical evidence on the arbitrage pricing theory, **The Journal of Finance**, New York, NY, v.39, n.2, p.323-346, June 1984.

GITMAM, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HUBERMAN, G. A simple approach to arbitrage pricing theory, **Journal of Economic Theory**, New York, NY, v.28, n.1, p.183-191, Oct. 1982.

IUDÍCIBUS, S et al. **Teoria avançada da contabilidade**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JORION, P. **Value at risk**: a nova fonte de referência para o controle do risco de mercado. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 1998.

MENDONÇA NETO, J.; BRUNI, A. L. Risco, retorno e equilíbrio: existe associação entre indicadores contábeis e os retornos das ações negociadas na Bovespa? **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.1, n.10, p.78-90, jun./dez. 2004.

MIRANDA, V. A. M.; PAMPLONA, E. O. Um estudo do modelo arbitrage pricing theory (APT) aplicado na determinação da taxa de descontos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 1997, Gramado. **Anais**... Gramado: ABEPRO, 1997. 1 CD-ROM.

ROLL, R.; ROSS, S. A. An empirical investigation of the arbitrage pricing theory. **Journal of Finance**, New York, NY, v.35, p.1073-1103, Aug. 1980.

ROSS, S. A. The arbitrage theory of capital asset pricing. **Journal of Economic Theory**, New York, NY, v.13, n.3, p.341-360, Dec. 1976.

ROSS, A. S.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WATTS, R. L.; ZIMMERMAN, J. L. **Positive accounting theory**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1986.

Verificação de intangíveis ativados no balanço patrimonial: um estudo multicaso

Verifying the intangible reached in the balance sheet: a multi case study

*Ildefonso Assing**
*Luiz Alberton***
*José Marcos Tesch****

Resumo

O presente artigo tem como objetivo verificar a consistência dos valores reconhecidos no ativo permanente imobilizado classificados como intangíveis em uma amostra de empresas, levando em consideração a responsabilidade do auditor ao emitir o parecer sobre as demonstrações contábeis. A metodologia adotada quanto aos objetivos foi a descritiva; quanto à abordagem do problema, foi qualitativa e quantitativa. No que concerne aos procedimentos adotados, foram realizados estudos multicaso. A coleta dos dados ocorreu através de análise documental e entrevistas informais ou não-estruturadas. Inicialmente, fez-se a revisão teórica, buscando-se contextualizar a auditoria, definir ativos intangíveis e apresentar algumas metodologias de avaliação de intangíveis. Como resultado da pesquisa, constatou-se que as empresas pesquisadas estão mensurando seus ativos intangíveis com o objetivo de ativá-los em seus balanços patrimoniais, seja para reestruturação societária, seja para melhor retratar o valor da empresa. Por fim, constatou-se que diversos métodos de avaliação econômica de intangíveis foram usados. Verificou-se que todos os métodos usados nas empresas pesquisadas utilizaram o lucro como ponto de partida.

Palavras-chave: auditoria; avaliação de intangíveis; métodos de avaliação.

Abstract

The present study aims to check the consistency of values recognized in the permanent fixed assets classified as intangible in a sample of enterprises, taking into account the responsibility of the auditor in issuing the report about the accounting statements. The methodology adopted concerning the objects was the descriptive one. Concerning the approach of the subject, the qualitative and quantitative one was adopted. As for the procedures adopted, multi-case studies were carried out. The collecting of data was carried out through the documental analysis and informal or non-structured interviews. Initially, the theoretical review was made, trying to contextualize the auditing, define intangible assets and present some methodologies of intangible evaluation. As a result of the research, it was verified that the enterprises researched are measuring their intangible assets aiming to bring them as assets in their balance sheets, either for society restructuring or to better represent the enterprises value. It was verified that several methods of evaluation were used in the enterprises researched, having been adopted the one which best fits each one of them. However, all methods verified use profit as a starting point.

Keywords: auditing; intangible evaluation; evaluation methods.

* Mestre em Contabilidade (UFSC). Contador e Auditor atuando em consultoria tributária e auditoria.
E-mail: assing@bol.com.br

** Doutor em Engenharia de Produção (UFSC). Professor de graduação e pós-graduação na UFSC e Secretário de Planejamento e Finanças.
E-mail: alberton@cse.ufsc.br

*** Mestre em Contabilidade (UFSC). Auditor e Professor na UNISUL.
E-mail: jose.tesch@unisul.br

Introdução

Atualmente, vivencia-se um fenômeno que é a síntese de inúmeras transformações pelas quais vêm passando a sociedade e a economia mundial, em especial nas duas últimas décadas, e que está criando uma interdependência entre mercados e países: a chamada globalização da economia. Esta globalização só foi possível devido ao avanço da tecnologia da informação e das telecomunicações que estabeleceram um novo cenário, no qual são impostas mudanças às organizações atuais a fim de que estas possam se manter competitivas.

Neste contexto inserem-se os ativos intangíveis, tendo em vista o crescente aumento da materialidade de seus valores na composição do patrimônio empresarial. Deste cenário resultam algumas questões: por exemplo, de que forma as empresas mensuram economicamente e como devem tratar contabilmente seus intangíveis?

O interesse demonstrado por estudiosos da matéria, acrescido à variedade de opiniões emitidas e à extensão das discussões a respeito, indica a existência de um problema real a ser solucionado e também o vasto campo a ser desbravado. Assim formula-se a seguinte questão-problema: qual a consistência dos valores intangíveis contabilizados, levando-se em conta que existem diferentes metodologias que podem ser adotadas pelas empresas na mensuração de seus intangíveis e que podem afetar o parecer do auditor independente?

Outro ponto a ser comentado é a Lei 11.638, sancionada em 28 de dezembro de 2007; esta altera alguns dispositivos da Lei 6.404/76, tomada por base pelas empresas; dentre outras alterações, ela inclui no ativo permanente o grupo de intangíveis; então, a partir da Lei 11.638/07, o ativo permanente é composto por investimentos, imobilizados, diferidos e intangíveis.

Ultimamente, tanto no Brasil quanto na maior parte do mundo, as fraudes contábeis são uma das grandes preocupações dos setores econômico e financeiro, pois foram detectadas em diversas grandes empresas até então consideradas incorruptíveis. Tudo isso está diretamente relacionado com uma certa fragilidade da legislação norteadora dos procedimentos contábeis e fiscais. Assim, principalmente devido a estas práticas fraudulentas, o mundo empresarial cada vez mais vem utilizando técnicas contábeis para detectar as mencionadas distorções, ou simplesmente para melhorar seus controles patrimoniais.

Talvez pelo fato de ainda não existir normatização na avaliação econômica dos intangíveis, quando se fala no assunto, a principal característica que vem à mente, além da imaterialidade, é a subjetividade, ou quase arbitrariedade, da sua avaliação, já que algumas premissas são usadas para se chegar ao valor do bem. Desta forma, este artigo tem como objetivo verificar a consistência dos valores reconhecidos no ativo permanente imobilizado, classificados como intangíveis, levando em consideração a responsabilidade do auditor ao emitir o parecer sobre as demonstrações contábeis.

Justifica-se a presente pesquisa em função da necessidade de se identificar a forma como as empresas vêm mensurando e contabilizando seus ativos intangíveis, pois esta pode afetar o auditor na formação da opinião sobre as demonstrações contábeis que apresentam registros de ativos intangíveis.

Para a elaboração do presente artigo, após a parte introdutória, é feito um resgate bibliográfico visando definir alguns pontos que serão importantes para o entendimento do trabalho. Discorre-se sobre a auditoria, sobre o conceito de ativo intangível; escreve-se sobre os ativos intangíveis que foram efetivamente trabalhados nas empresas pesquisadas e ainda, explica-se de forma sucinta as metodologias de avaliação de intangíveis encontradas nas empresas da amostra. A seguir, apresenta-se os dados obtidos junto às empresas que optaram em mensurar e ativar os intangíveis em seus balanços patrimoniais.

1 Auditoria

Assim como ocorre com muitas descobertas ou invenções, na auditoria também não se tem o registro oficial do exato momento histórico do seu surgimento, porém, sabe-se que o primeiro registro histórico se deu no ano de 1314, quando foi criado o cargo de auditor do Tesouro da Inglaterra. Outro fato fundamental para a auditoria mundial se deu em 1934, com a criação do *Security and Exchange Commission* (SEC), nos Estados Unidos.

No Brasil, a contabilidade, e consequentemente as técnicas surgidas a partir dela, sempre esteve estreitamente ligada à legislação, principalmente à do imposto de renda. O primeiro registro oficial de auditoria tem por data o ano de 1972, quando o Banco Central do Brasil criou normas oficiais de auditoria para o mercado financeiro.

Cosenza e Grateron (2003, p.52) definem a auditoria como

> uma especialidade do conhecimento contábil, que tem a função de cuidar da avaliação dos procedimentos contábeis e da verificação de sua autenticidade, a fim de comprovar sua eficácia e adequação para a evidenciação da realidade patrimonial e financeira das entidades.

É justamente através da técnica da auditoria que, muitas vezes, verifica-se as impropriedades nos demonstrativos contábeis. Assing (2007) afirma que:

> [...] as fraudes contábeis, atualmente, são uma das maiores preocupações do mundo econômico e financeiro, pois levaram à bancarrota inúmeras grandes empresas até então consideradas financeiramente saudáveis. Tudo isso está diretamente relacionado com uma certa fragilidade da legislação norteadora dos procedimentos contábeis e fiscais.

No presente artigo, define-se o auditor como o profissional de contabilidade que realiza atividades de diagnóstico de casos concretos, para avaliar, mediante a análise de documentos e/ou cálculos, as técnicas ou metodologias adotadas para a mensuração dos intangíveis, conforme normas estabelecidas que caracterizam uma situação real.

Os profissionais que integram a alta gerência das organizações empresariais têm pleno conhecimento de que o valor de suas companhias é geralmente bem maior do que os números que estão refletidos em seus balanços patrimoniais. De acordo com o índice de avaliações emitido pela Morgan Stanley, o valor das entidades cotadas na maioria das bolsas de valores do mundo é, em média, o dobro de seu valor contábil, podendo chegar a proporções bem maiores. Nesse sentido, Sá (2000, p.132) entende que "admitir que o valor de um patrimônio líquido é o que consta do balanço patrimonial é desconhecer a realidade empresarial e de mercado".

Então, devido ao fato de os intangíveis cada vez mais assumirem valores significativos no universo dos negócios, é essencial que os gestores exijam eficácia na avaliação dos mesmos, o que demandará uma eficiente reunião de instrumentos, meios e recursos específicos, pois através da equivocada mensuração a empresa estará apresentando uma imagem distorcida, que pode trazer graves consequências a terceiros e até mesmo à empresa.

Lembra-se, ainda, que, ao auditar uma organização, os auditores devem levar em consideração a perspectiva de continuidade da entidade e, assim sendo, o ideal é considerar, além do valor patrimonial tangível, o valor patrimonial intangível, alcançando desta forma o valor de mercado da companhia, ou ao menos chegando próximo desse valor. Com isso, haverá uma redução dos riscos para os usuários das informações contábeis.

Apresenta-se, pois, a auditoria como uma permanente, útil, necessária e fundamental atividade de apoio gerencial, que participa ativamente do processo de verificação do valor dos ativos intangíveis avaliados pela empresa.

2 Ativo intangível

De acordo com Schmidt e Santos (2002, p.14),

> o termo intangível vem do latim tangere ou tocar. Logo, os bens intangíveis são os que não podem ser tocados, porque não possuem corpo físico. Contudo, a tentativa de relacionar a etimologia da palavra intangível à definição contábil dessa categoria não será exitosa, haja vista que muitos outros ativos não possuem tangibilidade e são classificados como se tangíveis fossem, tais como despesas antecipadas, duplicatas a receber, aplicações financeiras, etc.

A complexidade do assunto é abrangente a ponto de Martins (1972, p.53), ao abordar o assunto em sua tese de doutoramento, iniciar com "definição (ou falta de)", indicando a inexistência de uma definição clara para intangíveis.

Uma das definições mais adequadas, segundo teóricos da Contabilidade, é a de Kohler (*apud* IUDÍCIBUS, 1997, p.203), que define intangível como: "ativos de capital que não têm existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário".

Diante das doutrinas expostas, pode-se definir ativos intangíveis como recursos incorpóreos controlados pela empresa, capazes de produzir benefícios futuros. Iudícibus (1997) cita os ativos que poderiam ser caracterizados como intangíveis: *goodwill*; gastos de organização; marcas e patentes; certos investimentos de longo prazo; certos ativos diferidos de longo prazo; direitos de autor; franquias; custos de desenvolvimento de softwares, entre outros.

A seguir são relacionados os ativos permanentes imobilizados intangíveis mensurados e reconhecidos na contabilidade das empresas incluídas no presente artigo.

2.1 Marcas

A prática de atribuir marcas a produtos já tem mais de dois mil anos. Os gregos e romanos desenvolveram as "marcas de fabricante" para estabelecer a origem de determinados produtos. Isso foi necessário depois da expansão do Império Romano, que interpôs uma grande distância entre o produtor e o consumidor. Anteriormente, o produtor e o consumidor mantinham uma relação pessoal na mesma aldeia ou cidade, e entre eles desenvolvia-se um laço pessoal de confiança. Com o aumento das distâncias, e das questões comerciais resultantes do aumento de importações e exportações, aquele nível de confiança pessoal tornou-se praticamente impossível. O consumidor devia confiar nas evidências da marca do fabricante para assegurar-se de que os produtos que estava comprando eram da mesma qualidade.

A marca funciona como um tipo de bandeira, acenando aos consumidores, provocando a consciência ou lembrança do produto e diferenciando-o do concorrente. Até que ponto as marcas podem comunicar uma mensagem ao consumidor ainda está sob debate, no entanto, sabe-se que a identificação da marca com o produto, na mente dos consumidores, pode aumentar a possibilidade de venda.

Para Schmidt e Santos (2002, p.27),

> marcas são ativos que representam direitos específicos conferidos a alguém, de modo geral por um prazo determinado e renovável periodicamente. Surgem, principalmente, em decorrência dos valores gastos com propaganda e incluem, além do nome comercial, símbolos, desenhos e logotipos que são usados pela companhia isoladamente ou em conjunto com um produto particular.

Os benefícios incorpóreos são mais difíceis de serem mensurados e apreciados pelos clientes do que os benefícios concretos. É fácil para os clientes fazer julgamentos comparativos depois de experimentarem diferentes prestadores de serviços, como as empresas aéreas, por exemplo, pois perceberão a diferença de atendimento, o conforto e a segurança. No entanto, os clientes raramente terão um conhecimento detalhado de serviços mais incomuns, como o aconselhamento jurídico ou contábil. Isso significa que eles devem confiar

mais fortemente nas indicações subjetivas da marca ao escolher esse tipo de prestação de serviço. A marca deve atuar como um meio de reduzir a percepção do risco. As marcas que traduzem um serviço dessa natureza precisam, sem dúvida, distinguir-se da concorrência.

O nome da marca, geralmente, é a mais visível e duradoura ligação entre um produto e o consumidor. O nome deve cristalizar a vivência da marca em uma única palavra ou frase, que possa ser transmitida para todos e também ser protegida. O nome da marca deve formar uma barreira impenetrável contra os concorrentes e definir a posição da empresa na mente do consumidor.

Todas as empresas têm uma combinação de ativos tangíveis e intangíveis que ajuda a criar a proposição da marca. Empresas de categorias diferentes terão diferentes razões de valor entre os ativos tangíveis e intangíveis que possuem. Empresas industriais, geralmente, possuem uma proporção maior de ativos tangíveis, como parques fabris, máquinas e equipamentos, estoques e produtos acabados, enquanto que, por exemplo, empresas de tecnologia terão uma proporção maior de ativos intangíveis, como patentes, acervos e a sua marca. Por isso, a maneira como as empresas expressam o valor desses dois tipos de ativos é diferente. Os ativos tangíveis, com poucas exceções, são avaliados com base no custo histórico, ativados no balanço patrimonial e depreciados. Os ativos intangíveis, por sua natureza, são difíceis de quantificar, porque representam o potencial de ganhos futuros. Eles sempre foram representados como "valor subjetivo do negócio", mas há uma necessidade crescente de maior exatidão e especificidade em relação ao valor desses intangíveis, especialmente quanto às marcas e aos nomes das marcas.

Salienta-se que, para o reconhecimento contábil do valor econômico da marca no balanço patrimonial, por questões de prudência, a empresa deve, necessariamente, proteger sua marca, registrando-a no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

2.2 *Goodwill*

Iudícibus *et al.* (2003, p.117) conceituam *goodwill* como:

> (1) Bens intangíveis da empresa. É expresso pela diferença entre o lucro projetado para os períodos futuros e o valor do patrimônio líquido expresso a valores de realização no início de cada período multiplicado pela taxa de custo de oportunidade (investimento de risco zero); cada diferença é dividida pela taxa desejada de retorno (ou custo de capital). (2) Excesso de preço pago pela compra de um empreendimento ou patrimônio sobre o valor de mercado de seus ativos líquidos. (3) Nas consolidações, como o excesso de valor pago pela empresa-mãe por sua participação sobre os ativos líquidos da subsidiária. (4) Como o valor atual dos lucros futuros esperados, descontados por seus custos de oportunidade. (5) Diferença entre o valor da empresa e o valor de mercado dos Ativos e Passivos. A diferença entre o valor da empresa e o valor contábil dos Ativos e Passivos é denominada nos meios contábeis de Ágio.

Martins (2001, p.124) expõe que

> o *goodwill* pode ser considerado como o resíduo existente entre a soma dos itens patrimoniais mensurados individualmente e o valor global da empresa. Seu dimensionamento pressupõe a identificação de tudo aquilo que possa receber um valor específico, inclusive os intangíveis.

Como se observa pelas citações anteriores, nem mesmo os principais doutrinadores brasileiros entram em acordo no tocante à definição e natureza do *goodwill*. Neste sentido, Canning[1] (1929 *apud* SCHMIDT; SANTOS, 2002, p.38) chega a afirmar que:

> contadores, escritores de contabilidade, economistas, engenheiros e os tribunais, todos eles têm tentado definir *goodwill*, discutir a sua natureza e propor formas de mensurá-lo. A mais surpreendente característica dessa imensa quantidade de estudos é o número e variedade de desacordos alcançados.

[1] CANNING, J. B. **The economics of accountancy**. New York: Ronald Press, 1929.

No passado, a expressão "fundo de comércio" foi usada durante muito tempo, equivocadamente, como sinônimo de goodwill. Como diz Martins (1972, p.55), não se pode considerar verdadeira essa afirmativa, uma vez que esse ativo não se caracteriza realmente como um fundo, pois fundo refere-se ao conjunto de recursos monetários usados como reserva ou para cobrir despesas extraordinárias e, além disso, o fundo de comércio nem sempre é derivado ou relacionado ao comércio.

2.3 Acervo técnico

Dispõe a Resolução 317, de 31 de outubro de 1986, do Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, em seu art. 1º, que

> [...] considera-se Acervo Técnico do profissional toda a experiência por ele adquirida ao longo de sua vida profissional, compatível com as suas atribuições, desde que anotada a respectiva responsabilidade técnica nos Conselhos Regionais de Engenharia, Arquitetura e Agronomia.

Conforme disposto na referida Resolução, tem-se que toda experiência adquirida na vida profissional dos profissionais inscritos nos Conselhos Regionais de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA), desde que feito o correto registro de Anotação da Responsabilidade Técnica no formulário próprio, chamado de ART, e que se apresentem os elementos comprobatórios da efetiva execução da obra ou serviço com indicação dos responsáveis técnicos que estiveram à frente de sua execução, será caracterizada como ativo intangível, aqui denominado Acervo Técnico.

Salienta-se que o documento que dá embasamento legal ao Registro de Anotação de Responsabilidade Técnica (ART) pode ser um contrato escrito ou até mesmo verbal; e é a execução de obras ou prestação de serviços referentes à engenharia, arquitetura, agronomia, geologia, geografia e meteorologia, numa certa jurisdição, que define, para todos os efeitos legais, os seus responsáveis técnicos.

O Acervo Técnico é muito importante para a empresa, pois demonstra toda a experiência que esta ou seus profissionais possuem. Não raramente, editais de licitações públicas, dentre outras exigências, solicitam aos licitantes que comprovem determinada pontuação para poderem se inscrever.

3 Avaliação

Da revisão da literatura, pode-se ter diversos entendimentos do termo avaliação; a seguir apresenta-se dois entendimentos doutrinários do termo.

Iudícibus *et al.* (2003, p.28) conceituam avaliação como:

> processo que consiste em traduzir os potenciais de serviços em reais (quantia de moeda) equivalentes. Conceitualmente, a medida de valor de um ativo é a soma dos preços futuros de mercado dos fluxos de serviços a serem obtidos, descontados pela probabilidade de ocorrência e pelo fator juro, a seus valore atuais. Verifica-se que, no âmago de todas as teorias para mensuração de ativos, encontra-se a vontade de que a avaliação represente a melhor quantificação possível dos potenciais de serviços que o ativo apresenta para a entidade.

Dantas (1998, p.3) afirma que a avaliação

> pode subsidiar, entre outros: operações de garantias, transações de compra e venda, transações de locação, decisões judiciais, taxação de impostos prediais, territoriais, de transmissão, laudêmios, decisões sobre investimentos, balanços patrimoniais, operações de seguros, separações ou cisões de empresas e desapropriações amigáveis ou judiciais.

Quanto à avaliação econômica dos ativos intangíveis, existem diversas finalidades para a sua execução. Algumas finalidades têm foco financeiro, outras, foco estratégico. No quadro a seguir mostra-se as principais finalidades quando foca-se financeiramente e quando foca-se estrategicamente.

QUADRO 1 - FOCOS E FINALIDADES DA AVALIAÇÃO DE INTANGÍVEIS

FOCO	FINALIDADES
1 Financeiro	• balanço da empresa; • fusões, aquisição e *joint venture*; • planejamento tributário; • securitização de financiamento; • licenciamento e franquia; • relações com investidores; • suporte ao processo de litígio; • gerenciamento do risco.
2 Estratégico	• definição de estratégia de marca; • revisão e determinação da arquitetura e portfólio de marcas; • determinação do orçamento e alocação de *marketing*; • *balanced scorecard* da marca (*brand value trackers*); • desenvolvimento de novos produtos e novas marcas; • comunicação interna e externa; • avaliação da "performance" das agências de publicidade na construção de valor; • avaliação de retorno sobre os investimentos em *marketing*; • decisões de investimento.

FONTE: Adaptado de Nunes *et al.* (2003)

Então, geralmente, diz-se que tem foco financeiro quando a avaliação visa mensurar economicamente o ativo para os usuários externos; inversamente, diz-se que a avaliação econômica de intangíveis tem finalidade estratégica quando visa a informação ao gestor (usuário interno).

Depois de abordado o conceito de avaliação e as diferentes finalidades para sua quantificação econômica, passa-se à apresentação os métodos avaliativos encontrados nas empresas estudadas.

4 Métodos utilizados nas empresas eleitas para a pesquisa

Na prática das avaliações econômicas de ativos intangíveis, existem vários métodos e todos têm seu grau de complexidade e subjetividade. Martins (2001) cita como métodos usuais de avaliação os seguintes modelos: avaliação patrimonial contábil; avaliação patrimonial pelo mercado; avaliação do valor presente dos dividendos baseado no P/L de ações similares de capitalização dos lucros; avaliação dos múltiplos de faturamento; avaliação dos múltiplos de fluxo de caixa e avaliação baseada no *Economic Valeu Added* (EVA). Dantas (1998) apresenta como métodos de avaliação os seguintes: método comparativo de dados de mercado; métodos da renda; métodos involutivos e método residual. Enquanto isso, Hoog e Petrenco (2004) defendem como modelo de avaliação o método holístico. Nunes *et al.* (2003) destacam como modelo de avaliação o método de lucros futuros descontados – Modelo B*rand Finance.*

Além dos métodos apresentados anteriormente, também existem modelos de avaliação de forma empírica, criados de acordo com as especificidades de cada empresa avaliada. Neste artigo, são apresentados apenas os métodos que foram usados nas empresas que serviram de base para o estudo multicaso.

4.1 Método holístico

O método holístico de avaliação, no entendimento de seu autor, é uma forma híbrida, pois prestigia uma série de outros métodos, dentre eles:

- método da avaliação com base no valor dos fluxos futuros de dividendos;
- método pela capitalização de dividendos e retenção de lucros;
- método com base no orçamento de capital;
- método com base nos lucros passados e futuros;
- método anglo-saxão;
- método da introdução de uma empresa no mercado;
- método baseado nos lucros futuros;
- método de atualização dos lucros.

De acordo com Hoog e Petrenco (2004, p.238),

> [...] este método não é um método parametrizado como se fosse uma camisa-de-força que amarra o vivente e, após uma observação do lucro líquido ou uma biópsia das suas entranhas, evidencia o indício de lucro, gera um valor atribuível ao fundo de comércio.

Ainda para Hoog e Petrenco (2004, p.238), fundamenta-se no conjunto empresarial como um todo,

> prestigia e valoriza as diferenças típicas do segmento onde habita a organização sob todos os aspectos, produto, capital intelectual, clientela, capital aplicado no ativo operacional, créditos e tendências, mercado etc.

O método holístico tem como ponto de partida o lucro líquido, que deve ser trabalhado com uma amostra de 3 a 5 anos, visando apurar o lucro líquido médio do período avaliado. Como se trabalha com uma amostra de 3 a 5 anos, no Brasil, devido à inflação, o ideal é que se corrijam monetariamente esses lucros por algum índice como, por exemplo, o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) ou Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP), ou outro indicador que retrate a corrosão do valor dos ativos.

Este lucro médio atualizado passa a ser denominado lucro normalizado, sendo que deve sempre, segundo Hoog e Petrenco (2004, p.239), ser ajustado pela exclusão ou inclusão de:

> resultados não operacionais, a média do mesmo período considerado para cálculo do lucro normalizado (tanto os prejuízos como ganhos devem ser retirados do lucro normatizado); despesas e receitas financeiras; e, ajustes decorrentes das provisões eventualmente não contabilizadas.

Após apresentar o método holístico, passa-se a introduzir o método dos lucros futuros descontados – Modelo *Brand Finance*. Salienta-se que o Modelo *Brand Finance* é usado para o *Ranking* das Marcas, *ranking* este divulgado anualmente pela Revista Exame, da Editora Abril.

4.2 Método dos lucros futuros descontados – Modelo *Brand Finance*

Para Nunes *et al.* (2003, p.182), "a prática quase universal hoje é o valor da marca baseado no fluxo de lucro futuro gerado pela marca, descontado o valor presente".

Este método consiste em estimar o valor econômico da marca para seu proprietário pelo uso corrente. Considera o retorno que o proprietário obterá pelo fato de a marca ser de sua propriedade, ou ainda, o retorno da contribuição líquida da marca ao negócio para o presente e o futuro. Também considera seu lucro operacional de períodos passados e projeta-os para o futuro, descontando o custo de capital; para isso, pode-se utilizar a Taxa de Juros a Longo Prazo (TJLP). Outros fatores integram esta análise, como, por exemplo, a taxa de desconto atribuída ao cálculo, também conhecida como Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC). Após a análise destes e demais fatores, obtém-se o lucro da marca após os tributos, o qual, descontado do CMPC, resulta nos fluxos de caixa descontados que, somados de 3 a 5 anos, permitem calcular a perpetuidade, o que reflete o valor da marca.

Nesta pesquisa, encontraram-se empresas que utilizaram métodos descritos em bibliografias específicas; já outras empresas pesquisadas utilizaram formas de mensurar não conceituadas por doutrinadores, os métodos próprios, que de acordo com exames feitos durante o presente artigo, são técnicas baseadas em metodologias descritas na doutrina que são adaptadas às necessidades da empresa avaliada. Por isso, a seguir, passa-se a comentar a respeito desses métodos.

4.3 Métodos próprios

Discorrendo sobre os chamados métodos práticos, Martins (2001, p.268) diz que:

> na prática, o avaliador geralmente aplica vários modelos e pondera seus resultados para o caso concreto. Isso favorece a identificação de um valor que represente uma adequada aproximação do valor econômico da empresa.

A afirmativa do autor acerca da necessidade de adaptar a metodologia à empresa foi o procedimento avaliativo encontrado em duas das quatro empresas incluídas na amostra que gerou o presente estudo multicaso.

5 Metodologia da pesquisa

Este estudo, quanto aos seus objetivos, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, por buscar descrever determinado fato; no caso, como as empresas estão

avaliando economicamente seus ativos intangíveis. Segundo Beuren e Raupp (2004), a importância da pesquisa descritiva em contabilidade está em esclarecer determinadas características e/ou aspectos inerentes a ela.

Tendo em vista que o presente artigo visa investigar a consistência dos valores dos intangíveis ativados, os dados pesquisados e sistematizados são analisados na perspectiva qualitativa.

Quanto aos procedimentos é um estudo multicasos. O instrumento de pesquisa é representado por fontes primárias (documentação), entrevistas não-estruturadas e pesquisas participantes. A técnica aplicada na análise e interpretação dos dados é análise de conteúdo.

O universo da pesquisa é formado por empresas dos setores: metalúrgico, fabricação de tintas, engenharia elétrica e telecomunicações. As entidades são de diferentes estados brasileiros (São Paulo, Santa Catarina e Ceará). O estudo foi realizado em 4 empresas, nas quais verificou-se a forma pela qual a empresa mensurou seus intangíveis efetivamente reconhecidos em seu balanço patrimonial. A escolha das empresas se deu pelo critério de intencionalidade e acessibilidade; a acessibilidade se deu pelo fato de um dos autores da pesquisa conhecer os gestores das empresas, com isso, o acesso às informações foi facilitado.

6 Descrição e análise dos dados

Inicialmente, apresentam-se as empresas pesquisadas neste estudo multicaso. Salienta-se que, por questões de sigilo e ética profissional, e pelo fato das avaliações apresentarem subjetividade e fragilidades, os nomes das empresas envolvidas neste artigo não serão apresentados. No entanto, todas as demais informações são verídicas.

Empresa I

Nesta empresa, o intangível avaliado foi o *goodwill*. A entidade é uma metalúrgica que atua na fabricação de facas para colheitadeiras de cana-de-açúcar. A avaliação teve por objetivo positivar o patrimônio líquido (passivo a descoberto) para executar reestruturação societária para fins de cisão. O método de avaliação usado foi o holístico, abordado no item 4.1.

A tabela 1 apresenta o cálculo do intangível avaliado, o *goodwill*.

TABELA 1 - CÁLCULO DO *GOODWILL* PELO MÉTODO HOLÍSTICO – 2000-2004

PERÍODOS	2000	2001	2002	2003	2004	MÉDIA
Lucro Normalizado						
Lucro Líquido	(133.345,17)	(116.311,30)	(205.084,65)	(64.066,10)	14.000,71	(100.961,30)
Lucro Normalizado Exclusões						
Despesas Financeiras	(244.162,55)	(500.010,97)	(351.499,63)	(213.448,87)	(238.047,41)	(309.433,89)
Lucro Normalizado e Purificado	110.817,8	383.699,67	146.414,98	149.382,77	252.048,12	208.472,58
Retorno do Ativo Operacional	48.042,81	67.195,02	70.679,06	59.720,44	67.720,56	62.671,58
Ativo Operacional	800.713,47	1.119.916,94	1.177.984,25	995.340,71	1.128.675,98	1.044.526,27
Taxa de juros	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Excesso Rend.- Base Proj.	62.774,57	316.504,65	75.735,93	89.662,33	184.327,56	145.801,01
Lucro Normalizado	110.817,38	383.699,67	146.414,98	149.382,77	252.048,12	208.472,58
Retorno sem ativo operacional	48.042,81	67.195,02	70.679,06	59.720,44	67.720,56	62.671,58
FUNDO DE COM. – PROJ. P/ 5 ANOS						
Excesso de Rendimento	62.774,57	316.504,65	75.735,93	89.662,33	184.327,56	145.801,01
L 1 - 2005						129.390,99
L 2 - 2006						114.827,94
L 3 - 2007						101.903,96
L 4 - 2008						90.434,59
L 5 - 2009						80.256,11
Fundo de Comércio pelo Método Holístico						516.813,59

FONTE: Os autores (2005)
NOTA: Base em dados empíricos

A primeira fragilidade encontrada se refere à conceituação, pois Martins (1972) afirma categoricamente que o *goodwill* não pode ser confundido com o fundo de comércio, que não são sinônimos.

Na fundamentação teórica, é sugerido que o lucro líquido seja corrigido monetariamente, procedimento este não adotado no caso em estudo. Outro ensinamento de Martins (1972) é que o lucro normalizado, ou seja, o lucro corrigido monetariamente, deve ser ajustado com provisões para contingências trabalhistas, contingências ambientais, perdas com duplicatas incobráveis, dentre outras, procedimentos estes também não adotados.

Hoog e Petrenco (2004, p.238), anteriormente já citados, afirmam que este método

> prestigia e valoriza as diferenças típicas do segmento onde habita a organização sob todos os aspectos, produto, capital intelectual, clientela, capital aplicado no ativo operacional, créditos e tendências, mercado etc.

Após a verificação do cálculo apresentado na tabela 1 e a afirmativa do autor, fica a incerteza no que concerne à efetiva consideração dos aspectos listados pelo autor, ou seja, não se conseguiu constatar o efetivo prestígio e valorização das diferenças típicas do segmento da empresa.

Na situação de incerteza, anteriormente apresentada, geralmente na auditoria podem ser feitas ressalvas, informando-se aos usuários o procedimento adotado e que ainda não há consagração de um método válido para o todo.

Empresa II

A segunda empresa da amostra é uma fábrica de tintas. O trabalho realizado nessa companhia abordou a avaliação da marca pelo método dos lucros futuros descontados – *Brand Finance*, objetivando a comercialização da empresa.

A tabela 2 apresenta a forma de avaliação usada para a mensuração econômica da marca.

TABELA 2 - AVALIAÇÃO DA MARCA PELO MÉTODO DOS LUCROS FUTUROS DESCONTADOS – *BRAND FINANCE*

CONTA		REALIZADO	PROJETADO		
ANO		2005	2006	2007	2008
Lucro Operacional		165.523,19	687.583,33	1.428.110,58	2.966.185,67
Capital Tangível Empregado		2.631.620,32	4.400.595,50	7.358.675,79	12.305.177,66
Custo do Capital (TJLP)	4,88%	128.423,07	214.749,06	359.103,38	600.492,67
Lucro do Intangível		37.100,12	472.834,27	1.069.007,20	2.365.693,00
Lucro da Marca	100%	37.100,12	472.834,27	1.069.007,20	2.365.693,00
Taxa de Impostos		34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
Impostos		12.614,04	160.763,65	363.462,45	804.335,62
Lucro da Marca após Impostos		24.486,08	312.070,62	705.544,75	1.561.357,38
Taxa Desconto (CMPC)		23,23%			
Fator de Desconto		1	1,2323	1,5186	1,8713
Fluxo de Caixa Descontado		24.486,08	253.242,06	464.612,04	834.355,56
Valor até o ano 5		1.576.695,73			
Perpetuidade		3.591.689,21			
Taxa de Crescimento		0%			
Valor da Marca		5.168.384,94			
CÁLCULO DO CUSTO MÉDIO PONDERADO DE CAPITAL					
TIPO DE RECURSOS		VALOR	TAXA BRUTA		
Valor Médio Capital de Terceiros		939.539,26	29,92%		
Capital Próprio		743.585,65	14,77%		
CMPC = (CTxCCT+CPxCCP)/(CT+CP)					
CT – Capital de Terceiros		939.539,26			
CCT – Custo Capital Terceiros		0,2992			
CP – Capital Próprio		743.585,65			
CCP – Custo Capital Próprio		0,1477			
WACC OU CMPC =		23,23%			

FONTE: Os autores (2006)

* Base em dados reais.

Nunes *et al.* (2003) questionam este método quando estimado para o futuro, para um período de 3 a 5 anos, pois os fatores macro e microeconômicos terão alto grau de incerteza, o modelo de previsão não incorpora os impactos de mudanças periódicas e de sentimento interno da empresa e, ainda, os efeitos na melhoria dos custos, nos preços e nas demandas não podem ser estimados de forma correta.

Além do questionamento anteriormente apresentado, no desenvolver da verificação sobre a avaliação, foi constatado que a empresa não possui o certificado de registro de marca junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), ausência esta que pode provocar grandes prejuízos financeiros à empresa que utiliza o ativo "marca" em seu balanço sem a respectiva comprovação de sua proprieade.

Empresa III

Esta empresa optou por avaliar o ativo intangível chamado Acervo Técnico. O método de avaliação, usado nesta prestadora de serviços do setor da construção civil, foi um método empírico, desenvolvido de acordo com as necessidades e características da empresa. O objetivo de desenvolver a avaliação foi, unicamente, melhorar os índices econômico-financeiros para licitações, conforme tabela 3.

TABELA 3 - RESUMO DAS ANOTAÇÕES DE RESPONSABILIDADE TÉCNICA (ARTS)

CONTRATOS ADMINISTRADOS		
ANO	VALOR	VARIAÇÃO (%)
1995	215.863,86	
1996	286.268,60	32,62
1997	761.648,39	166,06
1998	1.771.018,28	132,52
1999	2.363.667,04	33,46
2000	1.525.430,84	-35,46
2001	3.530.183,63	131,42
2002	4.364.197,22	23,63
2003	7.081.716,83	62,27
Taxa de crescimento médio (a partir de 2000):		72,44
Projeção para 2004:		12.211.612,80

VALORES DE RECEITA E RESULTADO				
ANO	RECEITA (R$)	VARIAÇÃO (%)	RESULTADO (R$)	VARIAÇÃO (%)
2000	2.134.938,87		-296.025,09	
2001	3.798.688,55	77,93	14.121,47	104,77
2002	4.842.666,95	27,48	80.426,58	469,53
2003	5.833.295,31	20,46	121.127,86	50,61
121.127,86				
Receita:		41,96		
Resultado:		208,30		
PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO				
Receita:			8.280.751,58	
Resultado:			373.441,23	
Valor do Acervo Técnico:			373.441,23	

FONTE: Os autores (2004)

* Base em dados reais.

A partir da análise dos contratos executados e dos demonstrativos econômico-financeiros, constatou-se que, com o aumento financeiro dos contratos administrados pela empresa, ocorreram aumentos na receita e, consequentemente, no resultado; então se projetou o valor do resultado futuro com base no resultado histórico, e o resultado desta projeção a empresa entendeu como sendo o valor do ativo intangível Acervo Técnico.

Para a suposta apuração do ativo intangível em questão, no ano de 2003, foi efetuada a projeção dos lucros para o ano de 2004. Para esta projeção foi feita a média do crescimento dos resultados líquidos desde 2000. Ocorre que se detectou um equívoco no cálculo: a empresa apurou como índice de crescimento do ano de 2000 para 2001 o percentual de 104,77; sabe-se que, matematicamente, se for aplicado o mencionado percentual sobre o resultado negativo (prejuízo de 2000), certamente não se terá o lucro apresentado em 2001. Com isso, conclui-se que o cálculo tem um erro material.

A presente empresa entendeu que o valor do ativo permanente imobilizado intangível Acervo Técnico tem como valor o lucro projetado para o ano seguinte, quando, na prática, não necessariamente o resultado empresarial será totalmente dependente do Acervo Técnico. Sabe-se que para atingir o seu objetivo social, que é o lucro, a empresa necessita, além dos ativos tangíveis, capital intelectual, logística, carteira de clientes, marca, dentre outros fatores internos e externos.

Empresa IV

Aqui se utilizou o método dos lucros futuros para, supostamente, mensurar o *goodwill* de uma prestadora de serviços do setor de telecomunicações. O objetivo de registrar contabilmente o ativo intangível mensurado foi comercial.

Este método utiliza a fórmula:

$$GW = \frac{L\ (1+i)^n - 1}{N\ i\ (1+i)^n}$$

Onde:

GW= *goodwill* (é o resultante final líquido dos três últimos anos, devidamente capitalizado);

L= lucro líquido do triênio;

N= número de trimestres do período;

i= taxa trimestral de juros, que é o índice previsto pelo governo.

$$GW = \frac{3.076.552,14}{12} \quad \frac{((1,03)^{12} - 1)}{(0,03(1,03)^{12})}$$

$$GW = 256.379,345 \times 9,954$$

$$FC = R\$\ 2.552.000,00$$

Bem como a Empresa I, que optou pelo método holístico, esta também tem como fragilidade a conceituação, pois Martins (1972) afirma que o *goodwill* não pode ser confundido com o fundo de comércio, pois não são sinônimos e, neste caso ocorreu esta confusão conceitual.

Existe, ainda, subjetividade no sentido de segurança, pois é temeroso valorar o intangível usando o histórico de apenas 3 anos.

Conclusões

A contabilidade tem papel preponderante no processo decisório dos mais distintos usuários, sejam internos (administradores) ou externos (clientes, fornecedores, governo). Todavia, devido a uma certa fragilidade ou limitação, pode gerar informações im-

precisas ou, muitas vezes, manipuladas, apresentando realidades econômicas diferentes daquelas registradas nos demonstrativos econômicos e financeiros. Por isso, é fundamental, para que os usuários tenham maior segurança, a auditagem dos valores ali constantes.

No presente artigo, constatou-se que muitas empresas brasileiras estão utilizando a técnica da mensuração econômica de ativos intangíveis objetivando o registro no balanço patrimonial. Verificou-se que não existe um método comum; cada empresa, geralmente, usa a metodologia que melhor se adapta às suas características, buscando melhores resultados. Característica comum nas empresas pesquisadas é que todas elas realizaram a mensuração dos valores imateriais focados financeiramente.

No que concerne à consistência dos valores ativados surgem muitas incertezas. As empresas realizaram as projeções para cálculo do valor intangível baseadas em dados históricos de 3 a 5 anos; acredita-se que o histórico desse curto período não possa fornecer a segurança ideal para projetar o futuro, principalmente pelo fato de os métodos não atenderem a fatores externos à organização.

Devido às incertezas e subjetividades averiguadas nas 4 diferentes metodologias de cálculo de ativos intangíveis e ainda, à relevância dos ativos intangíveis, é importante que o auditor ao emitir seu parecer, faça uma ressalva mencionando o fato de existir no balanço patrimonial o ativamento de valores intangíveis.

Foi positivo constatar que as quatro empresas da amostra usaram métodos baseados em lucros, pois métodos baseados em faturamentos muitas vezes podem ser bastante distorcidos, visto que nem sempre grandes faturamentos levam a resultados positivos.

Importa destacar, ainda, que os resultados encontrados não podem ser generalizados; eles se aplicam somente às empresas participantes da amostra e outras metodologias poderiam ser aplicadas, produzindo resultados diferentes.

• Recebido em: 27/11/2007
• Aprovado em: 19/03/2009

Referências

ASSING, I. **Fraudes**: o interesse é do contador? Disponível em: <http:www.machadoc.com.br/informativos/informativo230.html>. Acesso em: 12 jan. 2007.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências contábeis. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p.76-96.

BRASIL. **Resolução 317, de 31 de outubro de 1986**. Dispõe sobre Registro de Acervo Técnico dos Profissionais da Engenharia, Arquitetura e Agronomia e expedição de certidão. Brasília: Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, 1987.

COSENZA, J. P.; GRATERON, I. R. G. A auditoria da contabilidade criativa. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.32, n.143, p.43-61, set./out. 2003.

DANTAS, R. A. **Engenharia de avaliações**: uma introdução à metodologia científica. São Paulo: Pini, 1998.

HOOG, W. A. Z.; PETRENCO, S. **Prova pericial contábil**: aspectos práticos & fundamentais. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2004.

IUDÍCIBUS, S. et al. **Dicionário de termos de contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, E. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. 1972. 109p. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

_____. **Avaliação de empresas**: da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

NUNES, G. *et al*. **Marca**: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico. São Paulo: Atlas, 2003.

SÁ, A. L. **Fundamentos da contabilidade geral**. Belo Horizonte: UNA, 2000.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

Adoção do Banco de Dados no gerenciamento dos relacionamentos com os clientes

Adoption of the customer's DataBase in customer relationship management

*Flávio Régio Brambilla**

Resumo

O *Customer Relationship Management* (CRM) constitui uma importante aplicação do Marketing de Relacionamento através do suporte da tecnologia. Trata-se de uma utilização de *software* como aparato tecnológico para o contato dinâmico com os clientes, regido este por uma orientação filosófica de proximidade com consumidores de maior valor, sejam clientes finais ou empresas. CRM é mais do que uma simples orientação tecnológica e se trata de uma filosofia de negócios orientada aos clientes e ao conhecimento de suas demandas. Dentre as dimensões operacionais do CRM pode ser feita a divisão entre tecnológica e organizacional. Este artigo é direcionado ao estudo de uma das variáveis de tecnologia. O Banco de Dados, local onde são armazenados todos os dados de clientes, é uma ferramenta importante para a maximização da relação entre empresa e seus clientes. Esta variável tecnológica do CRM aparece como central para o provimento das necessidades de dados e para construção das informações de clientes. O presente artigo analisa de maneira teórico-empírica esta variável através de um Estudo de Caso na relação entre teoria e empresas desenvolvedora e cliente-usuária das soluções de CRM, no contexto entre empresas, ou *business-to-business* (B2B).

Palavras-chave: estudo de caso; gerenciamento do relacionamento com os clientes; marketing de relacionamento; Banco de Dados de cliente.

Abstract

Customer Relationship Management (CRM) constitutes an important application of the Relationship Marketing through the support of technology. It's a software used as technological apparatus for the dynamic contact with the customers, guided by a philosophical orientation of proximity with consumers of bigger value, final customers or companies. CRM is more than a simple technological tool and it's treated as a business philosophy guided by the knowledge of customers' demands. Among the operational dimensions of CRM, a division between technological and organizational ones can be made. This work is addressed to the study of a single technology variable, The Database, where all customers' data are stored, is an important tool for the maximization of the relationship between company and the customers. This technological variable of CRM appears as central for the provision of data and for the construction of the customers' information. The present study analyses this variable in a theoretical-empirical way in a Case Study relationship between theory and companies engaged in the solutions of CRM, at a business-to-business (B2B) scenario.

Keywords: case study; customer relationship management; relationship marketing; customer's Database.

* Doutorando em Administração (UNISINOS). Professor de Administração da ULBRA Gravataí.
E-mail: flaviobrambilla@terra.com.br

Introdução

Para compreensão do *Customer Relationship Management* (CRM) ser efetiva, é preciso primeiramente entender a filosofia que está por traz desta aplicação tecnológica de *marketing*. Adequado

> atendimento e a verificação das necessidades latentes dos clientes constituem fatores decisivos para a sobrevivência das organizações, independentemente do segmento de atuação (BRAMBILLA; SAMPAIO; PERIN, 2008, p.108).

Os princípios do CRM são advindos do que é descrito por Sheth, Eshghi e Krishnan (2002, p.70) como "a mudança do comportamento dos consumidores", a qual "tornará necessária uma transformação notável na função do marketing". Dizem Rao, Agarwal e Dahlhoff (2004), ser o valor criado pela firma um elemento de impacto na maneira como o mercado irá vê-la. Em outras palavras, não apenas a qualidade dos produtos ou serviços irá delinear a construção mental feita pelos clientes de determinada organização. Estes consumidores irão ainda considerar como é o ambiente e a percepção de unidade e credibilidade dos prestadores de serviços ou vendedores de bens, além é claro da qualidade percebida por este cliente pelo bem adquirido em termos de atributos e da transação de venda em si. Neste ponto é que o relacionamento com os clientes é fundamental. Sendo assim, para entender CRM é preciso primeiro entender qual é a base filosófica que o suporta, e como a empresa o delimita. Postura que remete ao conceito do *Marketing* de Relacionamento.

Aborda Zenone (2007), sobre a importância de destinar atenção à satisfação do cliente, o que caracteriza um dos princípios de *marketing* relacional. Como enfaticamente ponderam os autores Claro, Claro e Zylbersztajn (2005, p.18), o "*Marketing* de Relacionamento é essencial para o sucesso nos negócios", já que viabiliza um atendimento personalizado.

Berry (2002) caracteriza o *Marketing* de Relacionamento como um conceito relativo à atração, manutenção, e ao aumento dos relacionamentos com os clientes, onde "a elevação da orientação para o cliente resulta em programas de *marketing* mais significativos" (IM; WORKMAN JR., 2004, p.126). Ou seja, consiste de tecnologia empregada ao contato com os clientes, e não singulariza um aparato tecnológico como foco. Tem-se que somente aquelas organizações que constroem um forte e positivo relacionamento com os seus clientes, Rowe e Barnes (1998), têm o potencial para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável a qual pode conduzir a um desempenho superior ao normal do mercado, ou setor de negócio.

Marketing de Relacionamento consiste em manter uma base de clientes rentáveis e fiéis, o que Berry (2002, p.70), classifica como ações direcionadas "para que os clientes continuem como clientes". As ações de CRM são suportadas pelo Marketing de Relacionamento, e conforme Sheth e Parvatiyar (2002) tratam do entendimento dos clientes, com relação ao comportamento de compra. Destacam Wilson, Daniel e McDonald (2002) que o termo *Marketing* de Relacionamento advém da necessidade de representar uma ênfase mais balanceada do relacionamento contínuo e mais impactante do que as simples transações. Solomon (1996) preconiza que o lado humano da relação entre comprador e vendedor (empresa e cliente), bem como as interações existentes desta natureza competem ao *Marketing* de Relacionamento, ilustrando o contexto do CRM, que além de tecnológico é também um elemento fortemente organizacional e estratégico.

Diante desta visão, mostra-se permissível classificar CRM em duas dimensões de operacionalização, respectivamente tecnológica e organizacional. Morgan e Hunt (1994) consideram que o *Marketing* de Relacionamento, para que se torne bem sucedido, requer uma postura permeada por comprometimento e confiança. A confiança se refere ao sentimento mútuo de certeza e segurança de uma parte (empresa) na integridade da outra (cliente).

Vavra e Pruden (1995) abordam a retenção dos clientes como central ao sucesso da organização. Isto

vale tanto para remuneração, quanto ao valor individual do cliente, que ilustram a importância da continuidade das transações com os clientes já existentes na condição de fontes constantes de receitas financeiras. Em termos similares, Grönroos (1994) foca como determinante das trocas relacionais, o impacto positivo da redução dos custos, sejam estes na perspectiva da empresa ou do seu cliente.

Apesar da aplicação tecnológica para relacionamentos compor CRM, preconiza esta ação uma postura determinada por valor e estratégia relacional junto aos clientes. Focaliza-se nos relacionamentos com consumidores tendo em vista práticas de valor acima dos preceitos operacionais de *software* (GUMMESSON, 2005). A filosofia do CRM reside nos princípios descritos, e para tanto, segue a postulação de sua conceituação específica.

Customer Relationship Management (CRM) é o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes. É definido como uma abordagem gerencial que propicia às organizações identificação, atração e aumento na retenção dos clientes, assim como os pressupostos do *Marketing* de Relacionamento. As constantes mutações do mercado tornam necessárias reavaliações sistemáticas e mudanças periódicas na postura estratégica organizacional, tendo em vista melhores práticas e negócios para a empresa usuária das ferramentas relacionais (BENNER; COELHO; KATO, 2008). CRM propicia uma maior rentabilidade para a empresa mediante ações de identificação e aumento das transações com os clientes de maior valor (WILSON; DANIEL; McDONALD, 2002).

CRM é uma disciplina focada na automação e melhoramento dos processos de negócio associados ao gerenciamento dos relacionamentos com os clientes nas áreas de vendas, serviços e suporte. Neste sentido, Lin e Su (2003, p.716) trazem a definição de CRM como

> a chave da competição estratégica necessária para manter o foco nas necessidades dos clientes e para uma abordagem face-a-face com o cliente ao longo da organização.

Tem-se assim, o CRM como uma ferramenta de cunho relacional. Wilson, Daniel e McDonald (2002) definem CRM como um conjunto de processos e tecnologias que suportam planejamento, execução e monitoramento coordenado dos consumidores. É importante salientar, que utilizar CRM não implica numa simples alteração em âmbito organizacional; a cultura, bem como as diferentes perspectivas setoriais de uma organização precisam se tornar orientadas de maneira congruente aos desejos dos clientes (BENTUM; STONE 2005).

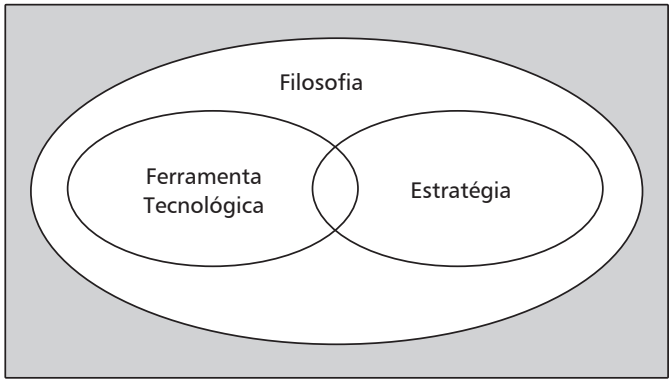
Para Dwyer, Schurr e Oh (1987) a extensão dos relacionamentos contribui para a diferenciação de produtos e serviços, criando barreiras para as substituições, podendo prover vantagem competitiva, sustentável através da diferenciação. A retenção de clientes é mais lucrativa que a utilização de níveis de esforços de *marketing* para recolocar clientes no lugar daqueles que partirem. É relatado por Berry (2002) que a realização de bons serviços é necessária para que a retenção dos relacionamentos ocorra. Como apresenta Winer (2001a), a meta global dos programas de relacionamento consiste em entregar um alto nível de satisfação ao cliente, superando aquele entregue pela concorrência. Ainda, Winer (2001a, p.99) menciona que "o serviço ao cliente precisa receber o *status* de alta prioridade no ambiente organizacional". Croteau e Li (2003) destacam que um grande número de organizações reconhece a importância de focar os negócios em uma estratégia de orientação ao cliente, o que inclui a necessidade de uma base de conhecimento dos mesmos.

O'Malley e Mitussis (2002) alertam que na ausência de uma cultura centrada em *Marketing* de Relacionamento não são entendidos os processos envolvidos nas ações de CRM. O efeito insatisfatório causado pela ausência dos processos de relacionamento reforça a ideia de que o CRM não é uma solução de cunho exclusivamente tecnológico, mas sim, relacional: "CRM é uma estratégia de negócio; não apenas um aparato de *software*" (RAGINS; GRECO, 2003, p.29). Para estes

autores, o objetivo maior do CRM é mapear e delinear as percepções dos clientes sobre a organização e seus produtos ou serviços, através da identificação destes clientes, criando o conhecimento do consumidor e construindo relações com os mesmos, o que justifica a utilização dos bancos de dados como uma ferramenta utilizada para entender e atender melhor ao cliente.

Pedron e Saccol (2009) avançam no desdobramento do CRM considerando a existência de três dimensões integradas, conectadas e orientadas pela primeira. Trata-se, em especial, da qual contém as duas outras facetas, do [1] CRM como uma **filosofia** de negócios: esta dimensão incorpora estratégias e ferramentas empregadas. CRM é uma cultura de orientação ao cliente, tendo em vista o cultivo de relações duradouras e positivas nas ações de compra e venda, ou seja, de mercado. No [2] CRM como **estratégia**, as funções, planos e ações organizacionais orientadas aos clientes são guiados pelo cerne das práticas relacionais, ou seja, à construção e manutenção de relacionamentos estratégicos com os clientes de maior valor. Por fim, o [3] CRM como uma **ferramenta** incorpora os critérios de tecnologia, incluso nesta categoria o uso do Banco de Dados de Clientes. Em critérios amplos, a caracterização como ferramenta comporta a coleta, análise e a aplicação de dados com vistas à construção e ao gerenciamento dos relacionamentos com os clientes. Nota-se que, fora características conceituais, os três focos que definem CRM requerem simultaneidade de operação. A figura 1 ilustra como se relacionam as diferentes abordagens em CRM.

FIGURA 1 - LIGAÇÕES ENTRE AS DIFERENTES ABORDAGENS DE CRM



FONTE: Pedron e Saccol (2009)

Olsen (2002) relata que empresas preocupam-se em alocar recursos substanciais para a mensuração e monitoramento da qualidade, satisfação e lealdade como uma maneira de retenção de clientes e melhoramento do desempenho empresarial. Porém, mais importante que este controle da qualidade, é que as ferramentas utilizadas no CRM possam contar com fontes para construção de informações adequadas, o que é colocado em operação mediante a utilização dos bancos de dados de clientes, que permitem adequadas políticas e práticas de CRM. Já fora referenciado, mas é importante voltar a destacar que, ao se falar das questões relacionais no que tange o CRM, não se trabalha apenas com tecnologia. Ou seja, "não é simplesmente uma questão operacional, que dependa somente da implantação de um *software* específico" (LARENTIS; SLONGO; MILAN, 2006, p.14), mas atitudinal em essência.

Diante das especificidades do tema, este artigo responde por duas fases. A primeira referente ao desenvolvimento teórico da variável do CRM intitulada Banco de Dados. A segunda é ilustrada através de um Estudo de Caso na relação entre as empresas HP do Brasil, desenvolvedora de soluções tecnológicas, e a empresa cliente e usuária de CRM, a Rede Globo de Televisão, em seu Projeto SIS.com. Este sistema de CRM é utilizado pela emissora de televisão na venda de espaço comercial, e é na relação entre empresas desenvolvedora e cliente-usuária de CRM que a análise está embasada. Mediante verificação da variável tecnológica do CRM "Banco de Dados", o artigo apresenta seus resultados por meio da triangulação, na busca de congruências existentes na relação entre as empresas e também das práticas e resultados destas com o que é descrito na teoria. Tem-se então, como primeiro passo aos propósitos, a apresentação do suporte bibliográfico da variável em estudo.

Busca-se, através da relação entre teoria acadêmica e práticas empíricas analisadas, identificar a contribuição das ações de CRM aos processos negociais, bem como entender como esta relação ocorre no cenário entre estas empresas. Todavia, em especial para o estudo, a identificação do impacto da ferramenta Banco de Dados como base ao processo é o ponto central a ser

analisado. Apesar das quantidades expressivas de novos trabalhos sobre o tema CRM, no cenário brasileiro e exterior dos últimos anos, poucos são os trabalhos específicos relacionados às ferramentas específicas desta solução gerencial. Por exemplo, Speier e Venkatesh (2002) e Brambilla (2009) apresentam estudos específicos da aplicação de *Sales Force Automation*, ou Automa(tiza)ção da Força de Vendas, que é outra ferramenta que compõe a totalidade de uma aplicação de relacionamento com os clientes, ou CRM. Após o início da pesquisa em Banco de Dados apresentada por Brambilla (2008), o corrente artigo apresenta refinos e a continuidade desta investigação de *marketing*, através da construção teórica e investigação empírica de uma ferramenta de CRM entre empresas de tecnologia avançada, neste caso, respectivamente, a HP do Brasil e a Rede Globo de Televisão.

1 Fundamentação teórica da variável de CRM Banco de Dados

Uma aplicação de *Customer Relationship Management* (CRM), "como tantas outras ferramentas de tecnologia, visa organizar dados e facilitar sua armazenagem e busca" (TOLEDO; VIDAL; FERREIRA, 2008, p.7). Além deste senso tecnológico, Pedron e Saccol (2009, p.45) lembram que, além dos critérios técnicos e adoção das ferramentas, faz-se "necessário avaliar quando uma organização é ou não já orientada por uma filosofia de CRM". Isto implica numa primeira etapa de análise para saber se a firma é centrada em clientes, bem como se a sua cultura contém esforços coletivos ao longo do tempo tendo em vista relacionamentos duradouros e historicamente longos com os clientes. Talvez, estes critérios sejam algumas das características que forjam o alinhamento entre negócio e tecnologia. Relatam Toledo, Vidal e Ferreira (2008, p.2) que a "integração dos dados é vital, em decorrência da necessidade de se aumentar a participação no mercado", atividade de um banco de dados, que constitui ferramenta essencial para as práticas de CRM.

O banco de dados é conceituado em Pedron (2001) como um conjunto de dados que estão adequadamente estruturados, e que proporcionam a capacidade de utilização eficiente e direcionada para uma gama de aplicações na organização. Sua utilização configura uma maneira de transformar dados brutos em informações vitais para a aplicação e acessibilidade das ações de *marketing* de uma empresa. Tecnicamente os bancos de dados são apresentados pelo Peppers & Rogers Group (2004) como qualquer conjunto de informações. Estas podem englobar desde uma simples lista de compras até um conjunto complexo de informações sobre o cliente, o que é conhecido sob o termo "banco de dados do cliente". Os autores destacam que, embora podendo tratar-se de um conjunto de dados de outra natureza, o termo é geralmente aplicado para registros de informações computadorizados.

Apontam Nogueira, Mazzon e Terra (2004, p.13) que "uma boa administração de dados é essencial à prática do CRM". Ainda é destacado pelos autores que o CRM tem como uma característica importante o fato de ser um processo que nunca termina, e que também está em constante evolução. Relacionar-se com o cliente envolve aprendizado. É imprescindível que os bancos de dados utilizados nas práticas de CRM estejam em constante atualização, para que mudanças de comportamento dos clientes sejam detectadas, uma vez que, os clientes do amanhã com certeza serão diferentes dos de hoje. Tais alterações são primordiais ao sucesso dos negócios mediante ações de CRM.

O uso de um banco de dados preconiza otimização e eficiência na aplicação de CRM, em especial perante a definição dos clientes a serem atingidos pelas ações de negócio. Nogueira, Mazzon e Terra (2004) direcionam as ideias que são as premissas da utilização dos bancos de dados nas ações de CRM. Abordam os autores que, novas tecnologias de CRM são a base para a integração entre sistemas e conteúdos, o que é utilizado para a alavancagem dos conhecimentos referentes às atividades dos clientes, os quais devem ser utilizados como referência aos empregados na construção do conhecimento do negócio. A análise do valor de clientes proporciona a definição de

qual categoria de cliente reter, bem como, qual a maneira mais adequada de oferecer recursos de valor para este cliente (segmentação). Pedron (2001) diz que os bancos de dados são utilizados para a análise comportamental dos clientes, onde são efetuados os processos de verificação e classificação dos segmentos de mercado e a classificação do indivíduo em seu respectivo segmento.

A Consultoria BearingPoint, Inc (2003, p.3) argumenta que

> com o aumento da inteligência de cliente, é possível sugerir novos produtos com base em dados sobre o comportamento do consumidor, assim aumentando a desejável margem de vendas.

Esta ocorrência é justificável conforme Hansotia (2002, p.125) quando argumenta que "se a empresa já possui uma base de dados de clientes com informação histórica, desenvolver a parte da divisão destes pode não ser muito difícil", o que remete para a segmentação com base em dados. Então, pode-se complementar tal ideia citando Winer (2001b, p.8), quando o autor pondera que "as bases de dados de clientes vem sendo analisadas com a intenção de definir os segmentos de clientes", para que as necessidades sejam atendidas personalizadamente.

Missi, Alshawi e Irani (2003) mencionam que a qualidade dos dados e também das ferramentas de integração em banco de dados são projetados para a interoperação e para o gerenciamento de grandes volumes de distribuição. As informações comumente se encontram desestruturadas, em diferentes taxonomias, permitindo aos negócios das firmas a combinação, agregação, bem como relatos com base em informações de diferentes fontes. Esta situação pode prover ao usuário uma unificada visão da informação, desde que os dados sejam estruturados. Conforme Dowling (2002), o CRM dirigido por base de dados apresenta melhorias significativas na identificação de clientes lucrativos e alerta sobre os não lucrativos, aumentando a eficiência e a efetividade nos objetivos de *marketing*, e também aumentando a satisfação do cliente através do uso destes bancos de dados. Torna-se possível melhor conhecer e atender ao cliente. O uso do banco de dados ainda responde pelo alinhamento estratégico da tecnologia com a missão e objetivos do negócio da firma usuária de CRM.

Em se tratar da utilização do banco de dados mediante os critérios de alinhamento deste com os objetivos da empresa, Pedron (2001) ressalta quanto à importância da análise nos processos referentes ao planejamento e a elaboração do CRM. É apresentado como de importância que exista a participação conjunta entre os responsáveis por *marketing* e informática, processo que culmina na identificação dos requisitos funcionais do banco de dados, além da seleção do sistema de gerenciamento mais adequado ao funcionamento e necessidades da empresa. Quando da elaboração de um banco de dados, é de importância sumária a antecipação das principais necessidades de informação, e de um cuidadoso planejamento dos componentes deste banco, para que desta forma, mantenha-se aberto e com possibilidade de mudanças futuras que venham a ser necessárias.

Conforme Pedron (2001), a estruturação dos bancos de dados apresenta basicamente quatro agrupamentos principais, os quais se referem aos clientes atuais, aos clientes potenciais (modelados mediante o conhecimento dos clientes atuais e tratados como clientes alvo), aos clientes esquecidos ou perdidos (que são alvo de informações, as quais objetivam a sua reaproximação com a empresa) e por fim, com as informações provenientes de lojas, revendedores ou intermediários (que fornecem informações indiretas úteis com relação a preferências dos consumidores). As informações relevantes estrategicamente com relação aos clientes são obtidas mediante dados de natureza demográfica, psicográfica e por meio dos históricos de compra dos clientes. Estas informações tornam a empresa capaz de desenvolver a categorização dos clientes e do conhecimento dos produtos que utilizam. A grande maioria das falhas no CRM em termos de benefícios potenciais não alcançados se dá em decorrência da desvinculação do projeto com relação às questões estratégicas do mercado de atuação da firma (falta de alinhamento entre Tecnologia de Informação – TI – e o negócio da empresa).

Para Pedron (2001) a importância da existência de alinhamento do projeto de CRM com a missão e os objetivos de negócios da empresa tem sua razão de ser em tornar o CRM um habilitador das principais estratégias da empresa, processo no qual a adequada definição dos atributos do banco de dados consiste em parâmetro decisivo para o sucesso. Parvatiyar e Sheth (2001) ressaltam que a abordagem mais popular das recentes aplicações da tecnologia de informação é focada nos relacionamentos individuais, ou *one-to-one*, com os clientes que integram a base de dados de conhecimento, com a retenção dos clientes de longo termo. Perante Missi, Alshawi e Irani (2003, p.1608), "a meta da integração de dados é permitir a organização de combinar, agregar e relatar mediante os dados de diferentes fontes", o que permite uma maior capacidade de delinear o padrão comportamental do cliente em foco.

Lembram Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002) que CRM é uma filosofia de negócio orientada para cliente. Tal filosofia envolve a análise, o planejamento e o controle dos relacionamentos com clientes, que é feito por meios de informação moderna e tecnologias de comunicação, como é o caso dos bancos de dados. No quadro 1, apresentado a seguir, está caracterizada a construção teórica utilizada como referência ao procedimento exploratório, desenvolvido com base na interação entre as firmas diante da solução de CRM e teoria.

QUADRO 1 - CARACTERIZAÇÃO DA TEORIA UTILIZADA COMO BASE AO ESTUDO DE CASO

	Caracterização da Variável	Referencial Teórico
Variável Banco de Dados	Preconiza a otimização e a eficiência da aplicação de CRM (através de sua utilização) em especial na definição dos clientes a serem atingidos pelas ações de relacionamento. Responde pelo alinhamento estratégico da TI com a missão e objetivos do negócio da empresa usuária do CRM.	Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Peppers e Rogers Group (2004); Consultoria BearingPoint, Inc (2003); Missi, Alshawi e Irani (2003); Lin e Su (2003); Dowling (2002); Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002); Hansotia (2002); O'Malley e Mitussis (2002); Wilson, Daniel e McDonald (2002); Parvatiyar e Sheth (2001); Pedron (2001); Winer (2001a).

FONTE: O autor (2008)

Em caráter antropológico, os bancos de dados podem ser vistos acima de uma mera aplicação de tecnologia que representa indícios de comportamentos dos clientes. Em Vilas Boas, Brito e Sette (2006), entende-se que o próprio consumidor é um conjunto de informações, e que em muitos casos, de difícil compreensão. Tem-se com esta referência, a intenção de ilustrar a complexidade de coletar e interpretar informações do cliente.

2 Método

Yin (2001) aponta que o Estudo de Caso pode ter por finalidade a verificação de uma única realidade. Diante dos propósitos de análise da relação entre duas empresas, a opção foi seguir os preceitos do autor. Desta maneira, o estudo foi desenvolvido no formato de um Estudo de Caso. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, na busca do entendimento de uma solução de CRM desenvolvida na interação entre duas empresas e, no relato dos achados, entre as empresas; – desenvolvedora e cliente-usuária –, da solução de *software*. Estudos apontam ser uma das forças deste tipo de pesquisa, a capacidade de estabelecer relações entre a elaboração teórica e os fenômenos da realidade empresarial (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007). Em outros termos, a estratégia de pesquisa denominada "Estudo de Caso", possibilita a comparação sistemática entre possibilidades e realidade.

Diante dos preceitos peculiares a este método qualitativo de pesquisa, Maffezzolli e Boehs (2008, p.96) caracterizam como uma das suas vantagens a possibilidade ao uso de "múltiplas fontes de evidência para solucionar problemas de pesquisa". Como é característico em um Estudo de Caso Único, o objetivo da investigação centraliza na compreensão de um fenômeno individual, todavia interessante em termos comparativos e à busca de evidências.

Neste sentido, o termo exploratório para Vieira (2002, p.65), refere-se ao tipo de estudo que "visa a proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema". Malhotra (2001) comenta que, quando os problemas a serem estudados são pouco conhecidos, a investigação qualitativa é a mais adequada. Zaltman (1997) complementa mencionando que o desenvolvimento de uma metodologia de pesquisa deve ser guiado pelo conhecimento sobre a natureza do fenômeno. Neste caso, o método deve ser empregado atendendo ao entendimento da relação entre as empresas, no ponto em que interagem e, não afastado da teoria.

Com base no estudo teórico, foram desenvolvidos roteiros de entrevistas semi-estruturadas, aplicados para três executivos da HP e um da Rede Globo, por serem os detentores do tipo de conhecimento desejado na investigação. Antes da aplicação dos roteiros, houve validação por doutores da área de *Marketing*. Cada entrevista teve duração aproximada de uma hora, e seus resultados estão descritos no processo de análise. Entrevista extra (com especialista na área de tecnologia) foi aplicada com o objetivo de ampliar os *insights* por uma visão externa ao contexto HP-Globo. Os preceitos apresentados pela especialista estão junto aos elementos teóricos na estruturação dos resultados, o que pode ser visto no quadro 2.

Atribuem, Mayoral e Tesoro (2005), vantagens e desvantagens ao estudo centralizado numa organização ou relação de negócios específica em análise. Se por um lado a capacidade analítica de centralizar na relação aumenta sua capacidade de compreensão, de outro, o impedimento de generalização limita os resultados ao caso contando como possibilidades de reprodução em outros contextos, mas não uma garantia. Entretanto, os objetivos deste artigo são exploratórios em natureza, e o objetivo é justamente identificar evidências empíricas, ainda que isoladas, bem como as relações pontuais com a teoria base dos indicadores.

Para Boyd e Westfall (1964, p.51), "a maioria das informações usadas em mercadologia são obtidas por meio de entrevistas", razão pela qual foi este o procedimento para coleta dos dados. Documentos e demais dados secundários foram consultados, porém, nada agregaram dentro do contexto de análise determinado. Apontam Maffezzolli e Boehs (2008, p.102) que a "entrevista pode captar histórias e experiências únicas dos indivíduos, que podem facilitar ou propiciar o conhecimento da realidade pesquisada". Salienta Zaltman (1997, p.424) que "a linguagem verbal desempenha um importante papel na representação, armazenamento e comunicação do pensamento", reforçando a escolha da metodologia de coleta dos dados. Os resultados foram transcritos na íntegra antes de analisados, para que elementos importantes não fossem esquecidos ou extraviados. Quanto à análise dos resultados, foi feita uma Análise Nomológica, a qual Bunn (1994, p.164) descreve como "o último passo no desenvolvimento de medidas". Já a Análise de Conteúdo segue os pressupostos de Bardin (1977), por meio da triangulação entre entrevistas e teoria. Os principais resultados na comparação sistemática entre Teoria-HP-Globo estão descritos a seguir. Para o melhor entendimento da construção destes resultados, o quadro 2 apresenta a síntese do processo de triangulação dos dados.

QUADRO 2 - TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

EMPRESA – PRESTADORA	CLIENTE – USUÁRIO	TEORIA – ESPECIALISTA
O que a empresa oferece ao cliente usuário em termos de soluções de CRM.	O que o usuário percebeu em termos de benefícios do produto da empresa.	O que a literatura fala sobre CRM e dos demais conceitos pertinentes.
Foi realizado o cruzamento, ou triangulação, das perspectivas empresariais quando da oferta dos serviços (soluções de CRM), com relação ao que é percebido pelo usuário, e como o cliente usuário qualifica estes serviços. Ainda foi feita uma comparação geral com o que a teoria apresenta em relação ao CRM e demais teorias que envolvem o próprio CRM e os demais conceitos pertinentes, como o Comportamento do Consumidor, suas percepções, e o *Marketing* de Relacionamento. Processo este referente aos Bancos de Dados, ferramenta de tecnologia que consiste na centralidade do artigo.		

FONTE: O autor (2008)

Os dados obtidos através de entrevistas com base na teoria foram depois de extraídos da ambiência empírica, conferidos diante dos preceitos teóricos. Assim, a triangulação de dados relevou três profissionais da empresa desenvolvedora quanto a questões similares, o que proporcionou identificar os diferentes discursos organizacionais. Além de triangulação, por se tratar de blocos estruturais de teoria como suporte aos aspectos operacionais da pesquisa, entende-se que a análise desenvolvida é orientada por preceitos nomológicos. Como apenas um gestor fora identificado como adequado aos anseios do estudo na empresa usuária do CRM desenvolvido, então a comparação deste respondente balizou a segunda etapa de comparações sistemáticas, a comparação entre empresas, baseada na palavra dos executivos.

A indisponibilidade dos dados secundários de interesse fez com que a comparação entre entrevistas e documentação das firmas fosse descartada. Como caracterizado por Maffezzolli e Boehs (2008, p.104) a sistemática da

> [...] triangulação tem sido compreendida como a adoção de múltiplas percepções para clarear o significado e, de certa forma, verificar a repetição de determinada observação ou interpretação alcançada por uma fonte de dados, em comparação com outras fontes.

Logo, as comparações entre entrevistas e destas com a teoria viabilizam análises satisfatórias aos objetivos e critérios deste artigo. Esta acepção é particularmente relevante quando salientado que poucos estudos sobre o CRM fazem a separação de suas partes para uma investigação mais detalhada destas variáveis.

Apesar da necessidade de métricas baseadas nos objetivos da pesquisa, determinados pelo pesquisador, os dilemas no emprego do método Estudo de Caso não são particularidades singulares atreladas a esta investigação. O bom senso e a justificativa dos meios de coleta e análise dos dados são os delimitadores reais, porque "não há consenso sob diversos aspectos do emprego do estudo de caso, tal como o processo de generalização e sua contribuição para a construção de teoria" (MAFFEZZOLLI; BOEHS; 2008, p.109).

3 Resultados da análise referente ao Banco de Dados

Nos projetos de CRM, o Banco de Dados é caracterizado como um elemento fundamental por ser utilizado para desempenhar análises nas preferências e comportamento dos clientes. Conforme Pedron (2001), os Bancos de Dados possibilitam a realização de segmentações de mercado, onde cada indivíduo é classificado no respectivo grupo ao qual pertence. A integração de dados é essencial para que a organização possa executar ações de marketing por diferentes combinações mediante os dados de clientes existentes (MISSI; ALSHAWI; IRANI, 2003). Fica evidente que não apenas a utilização do Banco de Dados, mas também a boa administração dos dados existentes é fundamental para que uma iniciativa de CRM seja executada e obtenha sucesso (NOGUEIRA; MAZZON; TERRA, 2004).

Dentro do que é essencial se tornar conhecido acerca das organizações em estudo, o primeiro aspecto se refere ao porte. As duas empresas pesquisadas no estudo são de grande porte, atuando tanto no Brasil quanto no exterior. No caso da HP, existem operações para o desenvolvimento de produtos e também de *software*, distribuídas por plantas situadas em todos os continentes, especialmente na Europa e na América do Norte. A sede desta firma está localizada nos Estados Unidos da América. Já a Rede Globo de Televisão mantém a matriz empresarial no Brasil, e sua característica é a difusão de conteúdo no mercado interno e também exportação de suas produções televisivas para diversos países, como por exemplo, Portugal e Itália. A desenvolvedora do *software* de CRM, a HP do Brasil, além de trabalhar com aplicativos é uma referência mundial em *hardware*. A empresa cliente, atuante no setor de entretenimento, especialmente em comunicação, é a Rede Globo de Televisão, a maior empresa do país e uma das maiores do mundo em seu segmento central de atuação. Uma ferramenta de

CRM é crucial na venda de espaço comercial, já que televisão é uma atividade que obtém maior parte de suas receitas financeiras advindas justamente dos anunciantes, que se utilizam da visibilidade para divulgar produtos e serviços. A situação da parceria entre empresas atende ao que os autores Marques, Merlo e Nagano (2007) caracterizam como uma relação de fornecimento de tecnologia regida por contrato, já que se trata, ainda que em larga escala e prazos extensos, da prestação de um serviço.

Para o Gerente de Projeto da HP (GP-HP), o gestor responsável pelos aspectos gerais da operação de CRM em foco na pesquisa, (e o responsável por questões negociais e pela tomada de decisão mais elevada dentro deste projeto específico da área de aplicações de negócios), a visão da aplicação do banco de dados do projeto SIS.com é um pouco diferente e menos conhecida do que a dos seus comandados. A natureza deste desconhecimento provavelmente se dá por este ser o responsável pelos aspectos globais do projeto. A aplicação do Banco de Dados é algo mais próximo do cotidiano dos que lidam com o uso do *software* e sua programação. Segundo o GP-HP, a firma cria aplicações de *Data Mining* inseridas no Banco de Dados, o que é utilizado para, através de pesquisa, fazer a composição das informações. Com relação ao relacionamento e automação dos clientes como fonte de composição deste Banco de Dados, são estes coletados via transação com as agências de publicidade. Em essência, mencionam Toledo, Vidal e Ferreira (2008, p.7),

> técnicas de *Data Mining* buscam realizar inferências, correlações não explicitadas ou ainda identificar atributos e indicadores capazes de melhor definir uma situação específica,

ou seja, uma alternativa de ampliação do conhecimento dos clientes (delimitação dos perfis e segmentos de clientes).

Aos utilitários de *Data Mining*, os atores organizacionais que devem interpretar o mercado, entender que este tipo de ferramenta "envolve uma complexidade tanto técnica quanto organizacional, ou mesmo operacional" é uma questão chave para manter o alinhamento do negócio (ALMEIDA; SIQUEIRA; ONUSIC, 2005, p.95). Contornar os problemas de alinhamento tecnológico com a estratégia de negócios não é uma tarefa simples. Porém, um começo pode ser a padronização das nomenclaturas de tecnologia, além da clareza dos processos de negócio, neste caso, na relação entre as firmas. O parágrafo seguinte ilustra um exemplo da importância do ajuste nos critérios léxicos das aplicações tecnológicas.

Existe de fato um registro de tudo que foi feito em uma área central, o que configura uma aplicação de *Data Warehouse*. Favaretto (2005) conceitua *Data Warehouse* como "um ambiente que disponibiliza dados consolidados e integrados, propícios à realização de análises". Para o GP-HP, este Banco de Dados construído na relação entre as empresas HP e Rede Globo de Televisão não configura *Data Warehouse*, divergindo das opiniões dos outros entrevistados. Sua visão é voltada para o conceito de Banco de Dados como armazenagem de dados comerciais, que também não é classificado como um Sistema de Informação.

Quanto ao alinhamento do Banco de Dados do sistema feito pela HP ser relacionado com as estratégias da empresa cliente usuária, o entrevistado afirma que sim. Esta aplicação de Banco de Dados é alinhada com as estratégias de negócio da Globo, em especial por se tratar de uma parte integrante da ferramenta de vendas. Foi mencionado pelo entrevistado que este sistema trata diretamente de uma das principais fontes de receitas da TV Globo, que é a venda do espaço comercial. Referente ao controle, fidelidade e categorização dos dados existentes, mencionou não ter certeza por se tratar de um

aspecto de natureza exclusivamente técnica na visão da prestação da solução de CRM utilizada pelo cliente.

Por sua vez, o Gerente de *Software* da empresa HP (GS-HP) (que é o responsável por observação dos prazos de aspectos operacionais e pela execução dos critérios negociais definidos pelos contratos) foi questionado com relação ao Banco de Dados do projeto, e se este é capaz de proporcionar para o usuário diferentes composições de informações. Conforme seu ponto de vista, o próprio sistema SIS.com que a HP desenvolveu para a TV Globo já possui Banco de Dados como componente da aplicação. As finalidades deste Banco de Dados são utilizadas para atribuições específicas no ambiente do usuário das soluções de CRM. O próprio cliente da Rede Globo pode obter informações estratégicas da parceria comercial por acesso ao sistema. Ou seja, trata-se da disponibilidade de suas informações transacionais. Da mesma forma a Rede Globo pode obter e visualizar as características deste cliente. As informações dos clientes são utilizadas pela TV Globo para potencializar vendas. Este Banco de Dados, utilizado na solução de CRM citada, possibilita o relacionamento com os clientes, o que segundo o entrevistado é uma prática corrente.

Os históricos completos contidos neste Banco de Dados podem ser utilizados efetivamente, quando necessário. O entrevistado não soube precisar em que momentos e para quais propósitos o usuário das soluções HP pode utilizar as informações armazenadas no Banco de Dados, e também não está ciente com relação ao uso dos mesmos por parte do cliente-usuário. Por se tratar de uma operação *online*, a informação registrada no sistema é armazenada no Banco de Dados e fica prontamente disponível para utilização. O Banco de Dados está alinhado com as estratégias da Rede Globo, e uma das razões deste alinhamento se dá pela natureza da aplicação do SIS.com. Salienta o GS-HP que esta solução desenvolvida pela HP é um dos principais suportes ao negócio da Rede Globo de Televisão.

Quando arguido se existe um momento para oferta de melhorias partindo da HP, informou que geralmente as propostas de melhoria são pedidas pelo cliente da solução. A HP, após solicitação da melhoria, opera no desenvolvimento e obtém geralmente sucesso na prestação da solução, por entender o funcionamento do negócio realizado pela Rede Globo.

Questionado com relação aos Bancos de Dados, o Líder de Projeto da HP (LP-HP) (o gestor diretamente em contato com os desenvolvedores do *software* de CRM) confirmou que são desenvolvidos no projeto com a Rede Globo, e possibilitam o cruzamento de dados. É isto que proporciona diferentes composições de informação através do Banco de Dados. Dentre outros fins é possível determinar os clientes que mais utilizam o projeto SIS.com, os mais assíduos da Rede Globo. Também é possível verificar outros tipos de composição de informação mediante dados, os clientes que mais fazem propostas de compra, pré-compra, o volume de transações por cliente, os mais rentáveis, dentre outras possibilidades.

A efetiva utilização do sistema é voltada para o planejamento de vendas da Rede Globo. O sistema de CRM é utilizado como um módulo que faz todo o tipo de relação referente a vendas. Os dados deste sistema não são utilizados pela HP; são sigilosos e de uso exclusivo da Rede Globo de Televisão. Constatou-se que o banco de dados da solução de negócios por tecnologia em observação nesta pesquisa não é utilizado em sua capacidade máxima. Existem possibilidades de aplicação, que na atualidade, estão sendo subutilizadas no CRM investigado.

Perguntado se o sistema propicia para a TV Globo as informações dos clientes, o entrevistado confirmou que a Rede Globo possui o histórico de informações

dos clientes. Além das informações históricas, estão disponíveis e são utilizadas informações de institutos como IBOPE, que faz pesquisas de audiência e também do volume de transações. O sistema, mediante esta informação, pode ser utilizado para a Globo verificar em qual emissora estão ocorrendo transações de venda do espaço comercial; se em sua programação ou na de suas competidoras. Segundo o LP-HP, os Bancos de Dados da Rede Globo de Televisão estão alinhados com as estratégias de negócio da empresa.

O gestor da Rede Globo de Televisão arguido nesta pesquisa é o único responsável pela área de utilização do CRM provido pela HP. Trata-se do responsável pelo controle das operações na emissora, o que é simplificado pelo fato de não serem muitas as empresas de mídia credenciadas. Ou seja, para veicular propaganda no espaço comercial desta rede de TV, não se pode fazer diretamente, emergindo a necessidade de uma intermediação. No que tangem os critérios de definição dos entrevistados (apenas nível gerencial), este colaborador foi identificado como único ator organizacional equiparável aos respondentes da HP.

A Rede Globo utiliza o seu Banco de Dados (relata o entrevistado), de diversas maneiras, algumas delas desconhecidas pelo prestador da solução de CRM. Conforme o gestor da Rede Globo, responsável pelo setor de mídia e por este projeto, a relação com as agências de propaganda, todos os aspectos operacionais, as elaborações das entregas de material e de outras necessidades, os dados dos clientes que estão efetivando compras, todos os dados de investimentos, demandas, e possibilidades de relacionamento com os clientes estão contidas neste Banco de Dados da Rede Globo. A principal composição de dados, mais utilizada no ambiente da TV Globo no projeto SIS.com, é o histórico de clientes. Mediante estes históricos é possível verificar a possibilidade de alianças através da política de estratégias de informação. O sistema, conforme o entrevistado que possui experiência de diversos anos com arquitetura de sistema, é apto para aplicação em lugar único, trabalhando com as modelagens de informação específicas do projeto.

Tendo em vista uma melhor explanação acerca do tema deste artigo, uma entrevista adicional com uma consultora de tecnologia, externa ao relacionamento entre as empresas foi incluída. É uma atuante no segmento de CRM, reconhecida nacional e internacionalmente, contando com diversas produções tanto acadêmicas quanto gerenciais. O objetivo desta coleta adicional de dados primários foi justamente ampliar o poder explicativo da teoria através do posicionamento de um ente externo (semi-empírico) ao projeto de CRM investigado.

A professora doutora no assunto assume uma definição que engloba além do Banco de Dados, as ferramentas informacionais *Data Mining* e *Data Warehouse*. Classificou o Banco de Dados como o coração de uma aplicação da mineração de dados, que é a ferramenta que justifica a elaboração e que também tem a capacidade de definir a estrutura de um *Data Warehouse*. Este tem seu uso justificado quando a informação e os dados existentes se encontram em grandes volumes, que é o caso do SIS.com. Estas informações são extraídas e utilizadas para análises de natureza pré-determinada em informações históricas onde os dados desejados são captados mediante a prática de *Data Mining*. Assim, o Banco de Dados possibilita a estrutura necessária para compor a informação desejada, organizada, mesmo que as atuais extrações de dados sejam aplicáveis também para a coleta de dados dispersos.

Mesmo mediante dados dispersos é concebível uma análise com validade, mas os resultados são melhores quando a mineração dos dados (*mining*) é feita em Banco de Dados estruturado. Apesar do banco de dados em análise não estar vinculado a um *Data Warehouse*, ainda assim é viável praticar a mineração nestes dados. Logicamente, o potencial de prospecção analítica é relativamente menor.

Um Banco de Dados mais simples, em formato tradicional onde são contidos apenas os dados transacionais, em geral não oferece os elementos ideais para a mineração de dados. O formato padrão adotado pelas empresas é a elaboração de um depósito de dados específico para este tipo de análise. Este é o caso do sistema prestado pela HP, tendo em vista que é um sistema específico de transações e relacionamento com os clientes, capaz de interagir com os outros sistemas da Rede Globo. Mas, nesta situação é uma ferramenta a parte, já que os elementos necessários para as práticas de venda e CRM estão nele contidos.

Os Bancos de Dados proporcionam de maneira ideal o completo histórico dos clientes, em especial quando a empresa tem a capacidade de capturar os dados necessários, que é o caso quando utilizado o sistema de CRM da Rede Globo. Para a professora, a capacidade de *Data Warehouse* sempre é uma medida específica, com limites definidos, diferentemente da capacidade das ferramentas analíticas de mineração, as quais podem fornecer uma grande quantidade de combinações de informações. Isto é possível quando a empresa é capaz de capturar os dados do cliente com qualidade, sem erros, e de forma consistente. Esta qualidade e consistência de dados é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas.

O alinhamento da utilização do Banco de Dados com a perspectiva estratégica da empresa, além de possível é aspecto crucial. Alinhar as estratégias empresariais com a Tecnologia de Informação, conforme relatado pela entrevistada é um preceito fundamental para um sistema de CRM. O elemento central inserido no Banco é utilizado para ações de CRM e *Marketing* em geral. Diferentes combinações com dados de clientes possibilitam ao usuário de uma solução definir, segmentar e classificar em diferentes agrupamentos e categorias.

Embora a variável Banco de Dados seja apenas uma parte da orientação tecnológica do CRM, e este dependente das premissas organizacionais, as informações construídas com base nos seus registros são essenciais ao CRM e ao atendimento adequado dos consumidores, o que é mais importante quando a empresa possui carteira elevada de clientes. Sem a utilização do Banco de Dados, não é possível ao pessoal de atendimento ao cliente conhecer suas preferências, características e o tipo de produto e frequência com que este os compra na empresa, bem como impede o processo de definir a categoria de valor na qual está inserido.

Por mais trivial que possa parecer, Banco de Dados é parte da solução tecnológica que requer atenção, principalmente quanto aos atributos e características das informações, que precisam ser corretas e não alimentadas em duplicidade. A migração de um Banco de Dados para outro sistema também é essencial, por isso, é um processo complexo, no qual geralmente ocorrem alguns problemas quanto ao procedimento dos dados, sua validade e ainda, se são pertinentes e válidos, ou se em caso de dúvida, podem ser descartados ou não.

Como o caso apresentado demonstra, a congruência total desta variável é muito complexa, em especial na relação entre as empresas desenvolvedora e usuária das soluções. Mesmo que existam níveis elevados de interação, dificilmente uma empresa desenvolvedora será capaz de compreender os detalhes da operação de sua empresa cliente, o que ilustra a complexidade do CRM no contexto entre organizações.

Pode-se afirmar que neste caso, entre HP e Rede Globo, a congruência existe, mesmo não sendo total. Para fins de melhor exemplificar e ilustrar a síntese dos resultados obtidos, segue no quadro 3, o produto da análise de conteúdo desenvolvida através da triangulação entre os resultados da relação entre HP e Rede Globo de Televisão e a Teoria sobre Banco de Dados. Posterior ao quadro resumo da análise empírica consolidada por elementos teóricos seguem considerações finais, referentes ao estudo desta variável tecnológica do CRM.

QUADRO 3 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONGRUÊNCIAS DA VARIÁVEL BANCO DE DADOS

	EMPRESA DESENVOLVEDORA DA SOLUÇÃO DE CRM	EMPRESA CLIENTE E USUÁRIA DA SOLUÇÃO DE CRM	TEORIA REFERENTE À VARIÁVEL DO CRM	CONGRUÊNCIAS OBTIDAS ATRAVÉS DO ESTUDO DE CASO	REFERENCIAL TEÓRICO
VARIÁVEL DA DIMENSÃO TECNOLÓGICA DO CRM: BANCO DE DADOS	Ferramenta mais próxima do cotidiano daqueles que lidam com o uso de software e com sua respectiva programação. No projeto SIS.com é classificado como uma ferramenta para a armazenagem de dados comerciais. Alinhado com as estratégias da empresa cliente usuária. A HP não conhece ações dos clientes mediante a utilização dos dados existentes. A ferramenta proporciona relacionamento com os clientes da empresa usuária. Esta é uma prática usual da empresa cliente. Sistema *online*, que proporciona a atualização dos dados em tempo real. Melhorias feitas pela HP são requisitadas pela Rede Globo.	A Rede Globo o utiliza de diversas maneiras. Nem todas as ações desempenhadas pela cliente usuária são de conhecimento da prestadora da solução de CRM, a HP. Todos os dados que se referem às transações comerciais e contatos com os clientes estão armazenados. Também informações operacionais da Rede Globo estão neste registradas. É uma aplicação para uso específico, na qual se encontram os históricos dos clientes.	Entende-se que uma ferramenta de banco de dados em CRM pode ser utilizada para fazer a segmentação de mercado mediante análise das preferências e comportamento dos clientes. O banco de dados em CRM geralmente é utilizado para a integração de dados obtidos dos clientes, estes que posteriormente são utilizados para ações de *marketing* junto aos clientes de maior valor.	A empresa HP do Brasil pensa conhecer todos os processos da empresa cliente, mas como relatado pela Rede Globo, este conhecimento é parcial. Para melhorar o Banco de Dados desenvolvido, basta à empresa HP desenvolver uma pesquisa mais aprofundada sobre a utilização do sistema pela empresa cliente. Outra ação efetiva que pode ser desempenhada pela HP é demonstrar as potencialidades de soluções da empresa e apresentar para a Rede Globo soluções e aplicativos disponíveis para melhor explorar os bancos de dados, rompendo os relacionamentos unilaterais de demanda vinda da TV Globo. A Rede Globo de fato utiliza o seu Banco de Dados, não apenas para vendas, mas também para efetuar ações de CRM junto aos clientes.	Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Peppers e Rogers Group (2004); Consultoria BearingPoint, Inc (2003); Missi, Alshawi e Irani (2003); Lin e Su (2003); Dowling (2002); Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002); Hansotia (2002); O'Malley e Mitussis (2002); Wilson et al. (2002); etc.

FONTE: O autor (2008)

Considerações finais

O Banco de Dados analisado neste artigo é uma variável com nível relativo de congruência. Apesar de a HP ter domínio da ferramenta, não possui o conhecimento total das ações da empresa usuária. Com relação aos aspectos técnicos, ocupa o patamar de variável congruente, porque o funcionamento como instrumento de CRM é adequado. A ferramenta é utilizada pela TV Globo no desempenho de ações junto aos clientes, e também para ações de *marketing* características do CRM.

O aspecto não congruente com relação ao Banco de Dados pode ser suprimido através da apresentação por parte da Rede Globo de suas práticas com dados, quando do pedido por melhorias junto à desenvolvedora. Também a empresa HP pode verificar estas práticas para a maximização dos efeitos desta ferramenta, a qual contém toda a memória organizacional referente às operações e clientes. Assim como a Rede Globo precisa melhor descrever o que espera das soluções, a HP durante o desenvolvimento deve destinar maior atenção ao aspecto operacional do negócio, das filosofias da empresa cliente, já que está com o foco concentrado apenas no desenvolvimento do *software* de CRM.

Para efeitos de análise, a HP como desenvolvedora é que deve tomar a iniciativa de preenchimento das lacunas ocasionadas no desenvolvimento do Banco de Dados do cliente. Neste caso, a empresa Rede Globo é vislumbrada como cliente da HP, caracterizando uma relação *Business-to-Business* (B2B). Como empresa usuária das soluções, a Rede Globo de Televisão pode

contribuir no desenvolvimento tecnológico da aplicação através da apresentação detalhada dos atributos aos desenvolvedores da HP, maximizando o CRM em construção. Para fins ilustrativos, no quadro 4 está apresentada a síntese dos resultados na relação entre empresas e teoria.

QUADRO 4 - CONGRUÊNCIAS CENTRAIS DOS RESULTADOS DA VARIÁVEL BANCO DE DADOS

VARIÁVEL DA DIMENSÃO TECNOLÓGICA DO CRM	CONGRUÊNCIAS OBTIDAS NO ESTUDO
BANCO DE DADOS	Variável identificada como parcialmente congruente. A HP não conhece a plena utilização da variável na relação com o cliente.

FONTE: O autor (2008)

Como já referenciado anteriormente neste artigo, a HP na condição de desenvolvedora pode maximizar suas soluções através de maior atenção destinada aos processos de negócio da empresa cliente. Como CRM é mais do que o desenvolvimento tecnológico, é preciso tomar conhecimento das práticas adotadas pela empresa cliente e usuária para customizar adequadamente a solução. Como se trata de um desenvolvimento constante e conjunto, ajustar a congruência da variável Banco de Dados pode ser um processo natural e rápido.

Mediante o caso descrito neste artigo e respectivos resultados, mostra-se viável inferir como proporcionar considerações aos acadêmicos e práticos do CRM. Aos práticos, em especial aos desenvolvedores das soluções de tecnologia, emerge a necessidade de destinar atenção aos processos de negócios e de como se dá a relação de uma empresa junto aos clientes. Quando uma solução técnica é destinada aos processos de negócios, torna-se elementar entender os preceitos administrativos da empresa.

Relevando os acadêmicos das áreas de negócios, em especial aos envolvidos com tecnologias e *Marketing*, é demonstrado que a atenção deve ser destinada tanto ao conceito quanto ao ferramental. Tecidos os comentários sobre a variável do CRM Banco de Dados é possível fazer a identificação de lacunas de estudo para ampliar a análise das variáveis do CRM em geral, seja atenção destinada às tecnológicas ou organizacionais. Como encontraram Bampi, Eberle e Barcellos (2008) em seus resultados, um dos desafios em empresas nacionais é o entendimento do CRM como ferramenta analítica, o que pode ser despertado através de sistemáticos estudos oriundos do ambiente acadêmico. São importantes as análises que auxiliem em previsão, mensuração e melhores práticas junto dos clientes. Estas ações, por sua vez, auxiliam na tomada de decisão e na postura estratégica da organização usuária de CRM.

Adotar tecnologias e customizar as mesmas diante do necessário é um conselho aos projetistas do CRM, muitos deles vinculados aos ambientes acadêmicos e práticos, simultaneamente. Além das ferramentas tecnológicas é preciso destinar atenção aos procedimentos de negócio propriamente ditos. É aconselhável que, ao optar por uma expansão tecnológica, o administrador responsável preste atenção aos preceitos de negócio e à adequação destes com a tecnologia. Conhecer a essência das operações desejadas é crucial para que a utilização de suporte tecnológico seja adequadamente desenvolvida.

Todavia, Ikeda e Veludo-de-Oliveira (2005, p.4) pontuam a essência das ações mercadológico-relacionais, ao relatar que a disciplina e os estudos de "*marketing*, por meio do estudo do comportamento de seus públicos-alvo, buscam a compreensão das relações entre os valores pessoais dos mesmos e suas formas de valorização", diante de produtos e serviços. Seja com base em Banco de Dados ou outra viabilidade tecnológica, a essência do CRM concentra o foco no atendimento customizado das necessidades dos clientes individuais.

Apesar de não constar como central no artigo desenvolvido, Toledo, Vidal e Ferreira (2008) destacam uma importante possibilidade que poderá ser incorporada ao estudo do banco de dados em CRM, que é o '*DataBase Marketing*', uma das possíveis aplicações

de CRM para o cultivo das práticas do Marketing de Relacionamento. Como destacam estes autores, o "conceito de *DataBase marketing* está voltado, fundamentalmente, para o desenvolvimento de bancos de dados a respeito de características dos consumidores", peculiaridade esta basilar para o adequado emprego do CRM estratégico (TOLEDO; VIDAL; FERREIRA, 2008, p.4). Esta é apenas uma das possibilidades de pesquisa em Banco de Dados relacionada ao CRM. É preciso lembrar que o

> CRM é referente ao relacionamento entre empresa e cliente, o que requer profundo conhecimento sobre o que cada ator tem em vista para o estabelecimento deste relacionamento.

de troca (PEDRON; SACCOL, 2009, p.47). CRM, como todo processo influenciado pelo meio social, está em constante desenvolvimento e mutabilidade.

- Recebido em: 06/03/2009
- Aprovado em: 08/06/2009

Referências

ALMEIDA, F. C.; SIQUEIRA, J. O.; ONUSIC, L. M. Data mining no contexto de customer relationship management. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.12, n.2, p.85-97, abr./jun. 2005.

BAMPI, R. E.; EBERLE, L.; BARCELLOS, P. F. P. A prática e aplicabilidade da ferramenta CRM: estudo desenvolvido em empresa prestadora de serviços na Serra Gaúcha. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEARINGPOINT, INC. **Customer relationship management**: service: satisfaction – value. Dallas, TX, 2003. p.1-8 (White Paper: Bearing Point).

BENNER, K. G.; COELHO, E. T. B.; KATO, H. T. Dificuldades na implantação da tecnologia CRM: um estudo de caso. In: In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

BENTUM, R.; STONE, M. Customer relationship management and the impact of corporate culture: a European study. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management,** London, UK, v.13, n.1, p.28-54, Aug. 2005.

BERRY, L. L. Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, Binghamton, NY, v.1, n.1, p.59-77, Jan. 2002.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**: textos e casos. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1964.

BRAMBILLA, F. R. A importância do banco de dados de cliente para efetividade do Customer Relationship Management (CRM): um estudo de caso no segmento B2B. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

_____. Sales Force Automation (SFA) como ferramenta de vendas em aplicação do Customer Relationship Management (CRM). In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2009. 1 CD-ROM.

BRAMBILLA, F. R.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Indicadores tecnológicos e organizacionais do Customer Relationship Management (CRM): relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos. **Perspectivas em Ciência da Informação,** Belo Horizonte, v.13, n.2, p.107-129, maio/ago. 2008.

BUNN, M. D. Key aspects of organizational buying: conceptualization and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science,** Greenvale, NY, v.22, n.2, p.160-169, Mar. 1994.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O.; ZYLBERSZTAJN, D. Relationship marketing strategies: when buyer and supplier follow different strategies to achieve performance. **Brazilian Administration Review,** Curitiba, v.2, n.2, p.17-34, July/Dec. 2005.

CROTEAU, A.; LI, P. Critical success factors of CRM technological initiatives. **Canadian Journal of Administrative Sciences,** Montréal,QC, v.20, n.1, p.21-34, Mar. 2003.

DOWLING, G. Customer Relationship Management: in B2C markets, often less is more. **California Management Review,** Berkeley, Calif., v.44, n.3, p.87-104, Spring 2002.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing,** Chicago, Ill., v.51, n.2, p.11-27, Apr. 1987.

FAVARETTO, F. Ambiente de data warehouse para análise de algumas medidas utilizadas na administração da produção. **Revista da FAE**, Curitiba, v.8, n.2, p.71-80, jul./dez. 2005.

GRABNER-KRAEUTER, S.; MOEDRITSCHER, G. Alternative approaches toward measuring CRM performance. In: RESEARCH CONFERENCE ON RELATIONSHIP MARKETING AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, 6., 2002, Atlanta. June 9-12, 2002, p.1-16.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision,** London, UK, v.32, n.2, p.4-20, Mar. 1994.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSOTIA, B. Gearing up for CRM: antecedents to successful implementation. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management,** London, UK, v.10, n.2, p.121-132, Dec. 2002.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. O método do caso no ensino de marketing. **Revista de Administração Contemporânea – RAC Eletrônica,** Curitiba, v.1, n.3, p.52-68, set./dez. 2007.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. **Revista Eletrônica de Administração - REAd,** Porto Alegre, v.11, n.2, p.1-22, mar./abr. 2005.

IM, S.; WORKMAN JR., J P. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. **Journal of Marketing,** Chicago, Ill., v.68, n.2, p.114-132, Apr. 2004.

LARENTIS, F.; SLONGO, L. A.; MILAN, G. S. A relação entre o gerenciamento por categorias no varejo de auto-serviço e a prática do marketing de relacionamento. **Revista Eletrônica de Administração - REAd,** Porto Alegre, v.12, n.3, p.1-16, maio/jun. 2006.

LIN, Y.; SU, H. Strategic analysis of customer relationship management: a field study on hotel enterprises. **Total Quality Management & Business Excellence,** London, UK, v.14, n.6, p.715-731, Aug. 2003.

MAFFEZZOLLI, E. C. F.; BOEHS, C. G. E. Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. **Revista da FAE**, Curitiba, v.11, n.1, p.95-110, jan./jun. 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. Economia de comunhão e redes de empresas: estudo de caso e análise de conteúdo. **Revista da FAE**, Curitiba, v.10, n.2, p.115-129, jul./dez. 2007.

MAYORAL, L.; TESORO, J. L. Administracion de empresas y metodologia de investigación: aportes para un dialogo y una enseñanza efectivos. **Revista Eletrônica de Administração - REAd,** Porto Alegre, v.11, n.2, p.1-8, mar./abr. 2005.

MISSI, F.; ALSHAWI, S.; IRANI, Z. The way forward to a successful customer relationship management. **Informing Science,** Santa Rosa, CA, v.6, n.1, p.1605-1612, Jan. 2003.

MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment trust of relationship marketing. **Journal of Marketing,** New York, NY, v.58, n.3, p.20-38, July 1994.

NOGUEIRA, R.; MAZZON, J. A.; TERRA, A. M. A gestão de CRM nas seguradoras. In: ENCONTRO DO ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais**… Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

OLSEN, S. O. Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. **Journal of the Academy of Marketing Science,** Greenvale, N.Y, v.30, n.3, p.240-249, 2002.

O'MALLEY, L.; MITUSSIS, D. Relationships and technology: strategic implications. **Journal of Strategic Marketing,** London, v.10, n.3, p.225-238, Sept. 2002.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer Relationship Management: emerging practice, process, and discipline. **Journal of Economic and Social Research,** Istanbul, v.3, n.2, p.1-34, 2001.

PEDRON, C. D.; SACCOL, A. Z. What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach. **Brazilian Administration Review,** Curitiba, v.6, n.1, p.34-49, Mar. 2009.

PEDRON, C. D. **Variáveis determinantes no processo de implantação de CRM**: estudo de casos múltiplos em empresas gaúchas. 2001. 112p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Informática) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2001.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series**: marketing 1 to 1. 3rd ed. São Paulo: Peppers & Rogers Group Brasil e Makron Books, 2004.

RAGINS, E. J.; GRECO, A. J. Customer relationship management and e-business: more than a software solution. **Review of Business,** USA, v.1, n.1, p.25-30, Jan. 2003.

RAO, V.; AGARWAL, M. K.; DAHLHOFF, D. How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation?. **Journal of Marketing,** Chicago, Ill., v.68, n.4, p.126-141, Oct. 2004.

ROWE, W. G.; BARNES, J. G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. **Journal of Market Focused Management,** v.2, p.281-297, 1998.

SHETH, J. N.; ESHGHI, A.; KRISHNAN, B. C. **Marketing na Internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Evolving relationship marketing into a discipline. **Journal of Relationship Marketing,** Binghamton, N.Y, v.1, n.1, p.3-16, Jan. 2002.

SOLOMON, Michael R. **Consumer behavior**: buying, having, and being. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

SPEIER, C.; VENKATESH, V. The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. **Journal of Marketing,** Chicago, Ill., v.66, n.3, p.98-111, July 2002.

TOLEDO, L. A.; VIDAL, P. G.; FERREIRA, F. C. M. O database marketing no contexto da internet: um estudo de caso junto a uma instituição financeira. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11., 2008, São Paulo. **Anais**... São Paulo: SIMPOI, 2008. 1 CD-ROM.

VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. Using aftermarketing to maintain a customer base. **Discount Merchandiser,** Bristol, v.35, n.5, p.86-88, May 1995.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002.

VILAS BOAS, L. H. B.; BRITO, M. J.; SETTE, R. S. Perspectivas da antropologia no estudo do comportamento do consumidor: contribuições para o desenvolvimento da teoria e pesquisa em marketing. **Revista Eletrônica de Administração - REAd,** Porto Alegre, v.12, n.2, p.1-23, mar./abr. 2006.

WILSON, H.; DANIEL, E.; McDONALD, M. Factors for success in Customer Relationship Management (CRM) systems. **Journal of Marketing Management,** Fayetteville, AR, v.18, n.1/2, p.193-219, 2002.

WINER, R. S. A framework for customer relationship management. **California Management Review,** Berkeley, Calif., v.43, n.4, p.89-105, Summer 2001a.

_____. **Customer relationship management: a framework, research directions, and the future**. Berkeley: University of California at Berkeley, 2001b. p.1-33.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALTMAN, G. Rethinking research: putting people back **Journal of Marketing Research,** Chicago, Ill., v.34, p.424-437, Nov.1997.

ZENONE, L. C. **CRM Customer Relationship Management**: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial. São Paulo: Novatec, 2007.

Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso

Case study in qualitative exploratory researches: a rehearsal for the proposal of protocol case study

*Luciano Augusto Toledo**
*Guilherme de Farias Shiaishi***

Resumo

O presente artigo é uma exposição descritiva das singularidades inerentes ao tema Método do Estudo de Caso. São colocados em relevo alguns conceitos teóricos sobre as pesquisas qualitativas e o uso de Método do Caso como fonte de estudo de evidências científicas. Uma contribuição recorrente é a análise de algumas questões relacionadas com benefícios, vantagens e restrições que normalmente cercam o método do caso. O artigo foi estruturado sob a modalidade de ensaio científico, e se compõe de uma revisão do referencial teórico, mediante uma análise conceitual de alguns aspectos pertinentes ao tema. Finalmente, é proposto um modelo de protocolo do Método do Estudo de Caso para melhorar o rigor científico do Método do Caso e reduzir a resistência científica quanto a sua utilização investigativa.

Palavras-chave: estudo de caso; metodologia; protocolo do estudo de caso.

Abstract

The present article is a descriptive and critical exposition of the inherent singularities to the subject case study. Some theoretical concepts on the qualitative research and the use of method of the case as source of study of scientific evidences are highlighted. A recurrent contribution is the analysis of some questions related to benefits, advantages and restrictions that normally surround the method of the case. The work was structured under the assay modality, and is composed in a revision of the theoretical reference by means of a critical conceptual analysis of some pertinent aspects to the subject. Finally a model of protocol of the case study is considered to improve the scientific severity of the method of the case and to reduce the scientific resistance.

Keywords: case study; methodology; protocol of the case study.

* Doutor em Administração pela FEA-USP. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
E-mail: luciano@mackenzie.br

** Doutorando em Administração pela FEA-USP. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
E-mail: guilherme@mackenzie.br

Introdução

Em acordo com Sekaran (1984), o objetivo geral do método de pesquisa é encontrar respostas ou soluções aos problemas por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados observados. O papel da metodologia da pesquisa, entretanto, é guiar o processo da pesquisa por meios de um sistema dos procedimentos.

Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível estudar uma determinada realidade. Caracteriza-se, ainda, pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo (YIN, 2005). Dentro do método científico pode-se optar por abordagens quantitativas ou qualitativas, embora haja autores que discordem desta dicotomia (GOODE; HATT, 1972). A abordagem qualitativa tem sido frequentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Segundo Severino (2000), o capítulo da metodologia deve evidenciar como será executada a pesquisa e o desenho do método que se pretende adotar: será do tipo quantitativo, qualitativo, descritivo, explicativo ou exploratório? Será um levantamento, um estudo de caso, uma pesquisa experimental ou outro procedimento? Em adição, Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) lembram que o modelo de pesquisa exploratório se utiliza principalmente de técnicas de pesquisas qualitativas baseadas em observações e entrevistas. Isso se deve ao fato de que estas formas de pesquisar permitem explorar um problema de forma mais complexa. Em consonância King, Keohane e Verba (1994) lembram que a pesquisa qualitativa se baseia em um grande número de abordagens não fundamentadas em mensurações numéricas. Esta modalidade de pesquisa se baseia em pequenos números de casos e emprega intensivamente o uso de entrevistas ou análises em profundidade de documentos históricos. A despeito de cobrir poucos casos, estas técnicas possibilitam a apuração de gamas de informações que resultam em análises focadas dos detalhes dos eventos ou objetos analisados.

Creswell (1994) acrescenta que nos métodos de pesquisa qualitativos existem diversos tipos e estratégias de coleta, análise e confecção de relatórios de resultados que se adaptam para a resolução de problemas de pesquisa nas ciências humanas e sociais. O autor cita algumas modalidades inerentes nas pesquisas humanas e sociais, destacam-se: Etnografia, *Grounded Theory,* ou teoria fundamentada, e o Método de Estudo de Caso.

Para a consecução do objetivo deste artigo foi escolhida a utilização do método do estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo. Yin (2005) define o estudo de caso como estratégia de pesquisa que possui na sua essência esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, assim como o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implantadas e com quais resultados obtidos dentro de uma situação específica. Assim, o presente estudo tem um caráter descritivo exploratório que traça uma sequência de eventos ao longo de um determinado período de tempo, descrevendo uma subcultura, ou melhor, um determinado fenômeno dentro de uma realidade singular.

Na linha das pesquisas desenvolvidas pelas ciências sociais, Levy (2005) justifica que a utilização de métodos qualitativos para a investigação de fenômenos é tão, ou mais, importante que a utilização exclusiva de métodos quantitativos. O autor relata que no caso do método do estudo de caso, seu uso é de grande valia mesmo não proporcionando as generalizações as quais os métodos quantitativos permitem, quando realizados de forma adequada. Para Levy (2005), os métodos qualitativos permitem aos pesquisadores identificar hipóteses a serem testadas no futuro.

À luz dessas considerações preliminares, justifica-se a pertinência de um artigo científico que proponha um protocolo do estudo de caso como instrumento complementar para pesquisas na área das ciências sociais e afins.

1 Procedimentos metodológicos

Metodologicamente, o trabalho é delineado na modalidade ensaio, o qual é concebido por Medeiros (2000) como uma exposição metodológica sobre um assunto e a apresentação das conclusões originais a que se chegou depois de acurado exame do mesmo. Para o autor, o ensaio é por natureza "problematizador" e não-dogmático, e nele devem se sobressair o espírito crítico do autor e o ineditismo, ou melhor, originalidade. Conforme pondera Severino (2000), no ensaio há maior liberdade por parte do autor para defender determinada posição, sem que ele tenha que se sustentar no rigoroso e objetivo aparato de documentação empírica e bibliográfica. De fato, o ensaio não dispensa o rigor lógico e a coerência de argumentação e, por isso mesmo, exige informação cultural e maturidade intelectual. O presente artigo constitui em ensaio que se propõe fazer uma análise formal, discursiva e concludente e se desdobra em uma exposição lógica e reflexiva sobre uso do método exploratório qualitativo do estudo de caso e a proposta de um modelo de protocolo estudo de caso.

2 Pressupostos teóricos

2.1 Método do estudo empírico

Orlikowski e Baroudi (1991) lembram que o método do estudo de caso é um dos mecanismos qualitativos comumente utilizados na busca de informações sobre determinado fenômeno. Remeneyi *et al.* (2002) ensinam que o método do estudo de caso pode ser utilizado como um artefato educacional com o propósito de auxiliar os pesquisadores, professores e alunos a explorarem e entenderem como se estabelecem determinados fenômenos em algumas empresas. Para Gil (1991), estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisa. Ainda, segundo o mesmo autor, são várias as vantagens do estudo de caso, dentre elas pode-se citar:

- o estímulo a novas descobertas;
- a ênfase na totalidade;
- a simplicidade dos procedimentos.

Quanto a sua aplicação, verifica-se que se obtém um melhor resultado com o desenvolvimento de um estudo de caso quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Para Yin (2005), tal complexidade pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro e entre os indivíduos e empresas, bem como os intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos.

Yin (2005) ressalta que a utilização do estudo de caso também é recomendada quando se deseja responder questões que podem esclarecer diversos processos da empresa ou fenômeno pesquisados. Outro momento de sua aplicação é na observação de questões que são de natureza mais exploratória, lidando com relações que se configuram no tempo e no contexto em estudo e não podem ser simplesmente resolvidas com dados quantitativos.

Eisenhardt (1989) ensina que uma das singularidades da utilização do método do estudo de caso é a comparação dos resultados levantados com a literatura existente, característica que amplia a qualidade do trabalho científico. Nesse processo, tem-se contato com questões relacionadas ao que contradiz, ao que é convergente e o porquê. Ainda segundo a autora, no caso da teoria existente ser convergente com a teoria construída, ajuda a somar o poder explicativo da teoria e sua validade interna. Todavia, na situação em que a teoria existente é divergente da teoria estudada, pode se configurar uma oportunidade para o trabalho explicar o fenômeno de outra forma.

Farina e Becker (1997) observam que a elaboração de um estudo de caso deve ser feita em estreita colaboração com a instituição objeto de estudo, visando apresentar uma situação problema que exija

tomada de decisão, pois é necessário o levantamento de dados que somente serão obtidos na empresa pesquisada. Campomar (1991) sugere que o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de casos por analogia de situações.

2.2 Estudo de casos

O estudo de caso vem sendo empregado há muitos anos em diferentes áreas do conhecimento. Remeneyi *et al.* (2002) comentam que a utilização do método do estudo de caso pode ocorrer em duas situações distintas. Na primeira, o método é empregado com o objetivo de coletar e documentar dados sobre um fenômeno específico, estando ou não o pesquisador interessado na circunstância na qual se observa o fenômeno, como por exemplo, a relação da utilização de sistemas robóticos por determinado setor de uma economia. Na segunda, o método é utilizado tendo maior envolvimento do pesquisador com a circunstância na qual é observado o fenômeno, como por exemplo, a relação da utilização de sistemas robóticos por determinada organização em um setor de uma economia).

Flyvbjerg (2004) afirma que a utilização do método do estudo de caso pelos pesquisadores tem gerado alguns enganos. O autor cita:

- **engano n.º 1:** no geral, o conhecimento teórico é mais valioso do que o concreto/ prático observado em um ou mais casos. O conhecimento teórico universal é importante, porém não descarta a importância do conhecimento específico de um fenômeno único. Na prática, muitas vezes a teoria universal disponível não explica uma situação estudada, e nesse sentido, o método do estudo de caso pode ser de grande utilidade na busca de algo que explique o fenômeno pesquisado;
- **engano n.º 2:** se não se pode generalizar com base em um caso individual, então o estudo de caso não pode contribuir ao desenvolvimento científico. Na prática, o método do estudo de caso deve ser utilizado como complemento ou alternativa à utilização de outros métodos. O autor comenta que as tão almejadas generalizações pelas pesquisas científicas são superestimadas e que os exemplos práticos e concretos são negligenciados;
- **engano n.º 3:** o estudo de caso é mais útil para gerar hipóteses, enquanto que outras metodologias são melhores para testar as hipóteses e gerar teorias. Para o autor, o estudo de caso pode ser utilizado em ambos os casos, porém nunca isoladamente;
- **engano n.º 4:** o estudo de caso pressupõe uma tendência em confirmar apenas algumas ideias preconcebidas pelo investigador. O autor ensina que a confirmação de ideias preconcebidas por um investigador não é uma característica apenas do método do estudo de caso, mas de outras metodologias também. Para o autor, a prática deste método tem evidenciado o contrário. Coloca em relevo ideias equivocadamente preconizadas;
- **engano n.º 5:** é difícil desenvolver teorias gerais com base em estudos de caso específicos. Está correto em se afirmar que a condução de estudo de caso é frequentemente difícil, porém é incorreto não considerar seus resultados. Na prática, a dificuldade inerente ao estudo do caso se deve às propriedades da realidade estudada e não ao estudo de caso como um método da pesquisa. O objetivo do estudo de caso não é a generalização, mas constituir narrativas de aspectos peculiares de uma determinada realidade em sua totalidade.

Segundo Gomes (2006), na área de gestão o estudo de caso tem servido para estudar o funcionamento de uma empresa e determinar ações de mudanças e intervenção. O estudo de caso aparece há muitos anos nos livros de metodologias da pesquisa educacional,

mas dentro de uma concepção vasta e estrita, ou seja, o estudo descritivo de uma unidade seja uma empresa, escola, um professor, um aluno ou uma sala de aula.

Goode e Hatt (1972) definem o estudo de caso como uma forma de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. Ou seja, o método do estudo de caso procura manter juntas, como uma unidade, aquelas características importantes para o problema que está sendo cientificamente investigado. Para Collis e Hussey (2005), tal unidade pode ser um indivíduo, um grupo, uma instituição ou uma comunidade.

O estudo de caso, segundo Gil (1991), permite a análise de uma situação ou fenômeno em um determinado universo e possibilita a compreensão dos mesmos. Em outras palavras, o estudo de caso permite o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistêmica e precisa.

Conforme Yin (2005), cinco componentes de um projeto de pesquisa são especialmente importantes em um estudo de caso, dentre eles:

- questões de pesquisa, provavelmente do tipo "como e por quê?";
- suas proposições, ou seu propósito, no caso de estudos exploratórios;
- suas unidades de análise, cuja definição está relacionada à maneira pela qual as questões iniciais de pesquisa foram definidas;
- a lógica de ligação dos dados às proposições;
- os critérios para interpretação dos resultados.

A utilização do método do estudo de caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso, quanto múltiplos casos (YIN, 2005). Frequentemente, o problema sob estudo se preocupa mais em estabelecer as similaridades entre situações e, a partir daí, estabelecer uma base para generalização, o que muitas vezes justifica a generalização de um caso para outro, muito mais do que para uma população de casos. A utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso sob estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos; quando o caso é revelador, ou seja, quando o mesmo permite o acesso a informações não facilmente disponíveis (YIN, 2005). Um estudo de caso também pode envolver a conjugação de casos múltiplos. São exemplos de situações desta natureza no campo da Administração: o estudo de inovações introduzidas em diferentes áreas de uma empresa, onde cada área é tratada como um único caso; comparação de estratégias operacionais entre diferentes fábricas do mesmo ramo (STAKE, 1995).

Ainda, segundo Yin (2005), o mesmo estudo de caso pode envolver mais que uma unidade de análise, como a escolha do estudo de caso como um método particular foi priorizada pelas diversas potencialidades atribuídas a este tipo de método, por exemplo:

- a grande capacidade de levantar informações e proposições para serem estudadas à luz de métodos mais rigorosos de experimentação;
- a investigação do fenômeno dentro de seu contexto real;
- a proximidade do pesquisador com os fenômenos estudados;
- a possibilidade de aprofundamento das questões levantadas do próprio problema e de obtenção de novas e úteis hipóteses.

Yin (2005) aponta que o método também possui algumas limitações; entre elas, destacam-se:

- a não permissão a generalizações das conclusões obtidas no estudo para toda a população, tendo em vista que a sua atenção foi focalizada em poucas unidades do universo e, portanto, a visão que fornece quanto ao processo ou situação se limita aos casos estudados;
- este estudo depende da cooperação boa vontade das pessoas que são fontes de informação;
- os estudos de caso estão mais sujeitos a distorções causadas pela possibilidade de indução

dos resultados por parte da pesquisa, que pode escolher casos que tenham os atributos específicos que ele deseja (como por exemplo, no que se refere ao entrevistado, que pode alterar sua resposta do que realmente é para o que ele desejaria que fosse).

Para Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem ser utilizados para realizar vários propósitos, dentre eles: providenciar descrição, testar teoria ou gerar teoria. A autora defende, ainda, que uma quantidade inferior a quatro casos dificulta a geração de teoria com grau elevado de complexidade. No entanto, Eisenhardt (1989) é contestada por Dyer Jr. e Wilkins (1991), que argumentam que alguns dos mais relevantes estudos que contribuíram para o avanço do conhecimento organizacional e dos sistemas sociais fizeram uso do método do caso com base em um caso ou dois.

Remeneyi *et al.* (2002) concatenam que independentemente da utilização de um caso ou vários, o método em si transparece características distintas. Quanto à utilização do método do estudo de caso no âmbito dos negócios empresariais, o mesmo se mostra diretamente direcionado à função de facilitar o aprendizado e a discussão. Como método de transmissão de conhecimento por meio de uma estória, o estudo de caso se torna mais desafiador, já que o leitor ou ouvinte da estória usará de sua própria interpretação do que está sendo lido ou ouvido. Sob o aspecto de levantamento de dados sobre determinado fenômeno, o método do estudo de caso se constitui em um apanhado de conceitos e táticas de pesquisas aplicadas a uma situação ou organização, e está sujeita ao total controle do pesquisador que se utiliza de técnicas simples ou complexas para a continuidade do trabalho (REMENEYI *et al.,* 2002).

2.3 Aspectos críticos da utilização do estudo de caso

Patton e Appelbaum (2003) glosam que há certo ceticismo quanto à utilização do método do estudo de caso como ferramenta de pesquisa. Parte desta descrença é a acusação que incide sobre o método pelo fato de ser subjetivo, utilizar amostras pequenas, apresentar falta de rigor científico e não possibilitar generalizações, apenas a geração de hipóteses não previamente testadas.

Flyvbjerg (2004) reitera que em relação a uma possível rejeição da utilização deste método pelo fato de não direcionar seus esforços em amostras grandes ou em populações inteiras, a utilização do método se justifica. Primeiro, pelo fato de que este tipo de pesquisa é também essencial para o desenvolvimento da ciência social, e, em segundo, pelo fato de que o método possibilita a compreensão de determinados fenômenos que ocorrem em determinados grupos e que variam em outros casos. Logicamente, a vantagem de amostras grandes é sua dimensão quando se trata de profundidade. Já no estudo de caso, a situação é o reverso; ambas as aproximações são necessárias para um desenvolvimento sadio da ciência social.

A despeito do ceticismo quanto ao método, Gummesson (2000) afirma que esta é uma excelente estratégia de pesquisa. Entretanto, é passível de críticas também. O autor cita que alguns pesquisadores retratam que os estudos de caso não possuem validade e confiança estatística e que só podem ser usados para geração de hipóteses, mas não para testá-las e, finalmente, lembram que o método do estudo de caso não permite generalizações. Somando a estas críticas, Yin (2005) destaca o desprezo por parte de alguns pesquisadores em utilizar o estudo de caso, que se justificam pela falta de rigor da pesquisa de estudo de caso, além da demora na sua consecução e resultados poucos confiáveis.

Cozby (2003) aponta outra crítica quanto à utilização deste método que está relacionada à dificuldade da realização de estudo de caso e na interpretação dos eventos descritos. Patton e Appelbaum (2003) justificam ainda, que a falta de rigor científico deste método em função da sua dificuldade de interpretação dos dados e a ausência de procedimentos metodológicos de geral aceitação por pesquisadores, não o invalida. Os autores afirmam que a falta de certas etapas metodológicas

neste método, torna-o mais ambicioso e mais exigente por informações e tempo para execução.

Stake (1995) enumera algumas críticas ao uso deste método, dentre elas:

- a pesquisa é subjetiva;
- novos "quebra-cabeças" são produzidos mais frequentemente do que soluções para os velhos;
- a sua contribuição para ciência é lenta e tendenciosa;
- os resultados contribuem pouco para o avanço na prática social;
- existem riscos éticos e, por fim, o custo e recursos consumidos são muito elevados.

Patton e Appelbaum (2003), ao contrário de alguns pesquisadores que criticam a utilização do método do estudo de caso, lembram que o método na verdade se utiliza de um grande número de procedimentos, sendo, portanto, um método de trabalho intensivo ao invés de isento de rigor. Este esforço contribui para uma triangulação de diversas fontes de informação, o que reflete em aumento da validade e confiabilidade das conclusões do estudo.

Yin (2005) ensina que o problema de viés em metodologias de pesquisa pode ocorrer em qualquer estratégia selecionada em experimentos ou em confecções de questionários em pesquisas quantitativas, mas reconhece que este tipo de problema ocorre com mais frequência em estudos de caso. O autor comenta que o tempo despendido, recursos financeiros, desperdício de documentos etc. inerentes ao processo do método do estudo de caso poderia comprometer a realização destes. Todavia, isso se aplicava aos estudos de casos realizados no passado. Para Yin (2005), a antiga forma de realizar os estudos de caso não representa necessariamente o modo atual de realizá-lo. Técnicas atuais de estruturação do estudo podem evitar textos longos e desnecessários e as formas atuais de coleta de informações não são tão dispendiosas como as utilizadas em estudos etnográficos ou baseadas exclusivamente em observações participantes.

2.4 As fases do estudo de caso

Apesar do estudo de caso ser bastante flexível e não exigir, nem ser possível estabelecer um roteiro rígido de estudo, podem-se identificar algumas fases (GIL, 1991; PATTON; APPELBAUM, 2003; COLLIS; HUSSEY, 2005):

a) **Delimitação da unidade-caso**: consiste em delimitar a unidade de estudo que pode ser um indivíduo, uma empresa ou grupo, ou um processo. Este procedimento não é muito fácil, devido à dificuldade em traçar limites de qualquer objeto social e mesmo de uma unidade. A escolha dos casos (quando múltiplos) não é feita por meio de critérios estatísticos, mas algumas regras devem se observadas:
   - buscar casos típicos: estudar casos que, em função da informação prévia, pareçam ser mais próximos do tipo ideal da categoria;
   - selecionar casos extremos: podem dar uma ideia dos limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar;
   - tomar casos marginais: estudar casos atípicos ou anormais para colocar contraste;
   - conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas do desvio.

É, nessa fase, também, que se define o problema, deixando claro que o uso de estudo de casos é o método adequado para a análise do mesmo (CAMPOMAR, 1991).

b) **Definição de uma teoria com base na literatura disponível**: o estudo dos pressupostos teóricos estudados por outros autores sobre um determinado objeto estudado auxilia a estruturação do estudo de caso, e, é extremante importante na pesquisa o confronto com os dados obtidos no processo da execução da pesquisa empírica;

c) **Coleta de dados**: são diversos os instrumentos de coleta dados em estudo de casos. Os mais usuais são: observação (participativa ou não), análise de documentos, entrevista e história de vida;

d) **Análise e interpretação dos dados**: em estudo de casos não há roteiros pré-definidos de análise e interpretação. Isto pode causar dois problemas para a pesquisa. O primeiro consiste em finalizar a pesquisa com a simples apresentação dos dados coletados. O segundo consiste em ir diretamente para a interpretação dos dados, ou seja, para a procura dos mais amplos significados do resultado do estudo (YIN, 2005). Um plano de análise definido antecipadamente evita esse problema. Este plano deve considerar as limitações dos dados coletados, principalmente no que se refere à qualidade da amostra. Se a amostra é adequada, podem-se fazer generalizações a partir dos dados. Se o pesquisador não tem certeza dessa qualidade, é indicado que ele apresente suas conclusões na forma de probabilidades. É importante também utilizar categorias analíticas para a análise dos dados. Essas categorias devem derivar de teorias com razoável grau de aceitação (LINCOLN; GUBA, 1985). Campomar (1991) afirma, ainda, que as análises deverão ser feitas principalmente por analogias, contendo comparações com teorias, modelos e outros casos;

e) **Redação do relatório**: é difícil determinar os elementos que deverão constar no relatório, mas algumas recomendações podem ser feitas:
   - indicar, claramente, como foram coletados os dados;
   - esclarecer e fundamentar a teoria que escolheu para categorizar e interpretar os dados;
   - esclarecer a fidedignidade dos dados.

2.5 Unidades de análises

Collis e Hussey (2005) lembram que a utilização do método do estudo de caso exclui a necessidade de se definir universo e amostra a serem estudadas. Os autores ensinam que nesse método se torna imperativa a definição da unidade de análise. Tradicionalmente os estudos de casos observam unidades de análises em pesquisas comportamentais. Um caso pode ser a história de um indivíduo, seus sintomas, comportamentos característicos, reações a situações e respostas do paciente ao um tratamento etc. (COZBY, 2003). Uma unidade de análise é o tipo de caso aos quais as variáveis ou fenômenos que estão sendo estudados e o problema de pesquisa se referem, e sobre o qual se coletam e analisam dados. A utilização do método do estudo de caso implica na escolha de uma única unidade de análise, como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até um indivíduo (COLLIS; HUSSEY, 2005). É com base nesta unidade de análise que se irá desenvolver a coleta, e, a análise das informações, o que pode ser uma tarefa que necessitará muito tempo e enfrentará algumas dificuldades (EISENHARDT, 1989).

Este método implica, ainda, na coleta de informações detalhadas sobre uma unidade de análise, geralmente durante um período de tempo muito longo, tendo em vista obter um conhecimento aprofundado (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Semelhantes à flexibilidade de aplicação das ciências comportamentais, uma unidade de análise pode assumir diversas dimensões num estudo organizacional. Em organizações, e de forma específica nos casos incorporados, as unidades de análise podem ser consideradas processos e se configuram como reuniões, funções ou locais determinados. Já em estudos holísticos, a unidade de análise passa a ter uma característica global, examinando um programa ou organização como um todo (YIN, 2005).

Yin (2005) aconselha que a definição da unidade de análise esteja relacionada à maneira como as questões iniciais de pesquisa foram definidas. Muitas vezes as unidades de análise podem ser definidas de uma maneira, mas o fenômeno exige uma definição diferente. Como exemplo, o autor cita o erro de definir a unidade de análise em um estudo comportamental como um

bairro, sendo que na verdade se gostaria de analisar um pequeno grupo, causando erros nas análises presentes.

2.6 O pesquisador

Patton e Appelbaum (2003) indicam que na utilização do método do estudo de caso a figura do pesquisador é muito importante por dois fatores: acesso e capacidade de entendimento. Para os autores, o fator acesso está relacionado à facilidade do pesquisador em entrar em contado com o fenômeno a ser estudado. Já a capacidade de entendimento se refere à "bagagem" de conhecimentos, reflexões e experiência do pesquisador que conduz o estudo de caso.

Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), na condução de um estudo de caso, três aspectos devem ser considerados para que o processo seja cientificamente adequado:

a) **atitude do pesquisador**: ao invés de se limitar à verificação das hipóteses formuladas, o pesquisador é orientado pelas características do objeto que está sendo estudado. Sua busca está constantemente em processo de reformulação e nova orientação à medida que obtém novas informações;

b) **intensidade do estudo do indivíduo, do grupo, da comunidade, da cultura, da situação ou do incidente escolhidos para pesquisa**: tenta-se obter informação suficiente para caracterizar e explicar tanto os aspectos singulares do caso em estudo, quanto os que têm em comum com outros casos;

c) **capacidade integradora do pesquisador**: o pesquisador é parte fundamental da pesquisa qualitativa, devendo se despojar de preconceitos. Deve-se ater apenas aos fatos e não permitir que percepções antecipadas do fenômeno investigado influencie o resultado final do trabalho.

É indubitável que a subjetividade do pesquisador que faz uso do método do estudo de caso influencie sua pesquisa (PATTON; APPELBAUM, 2003). Entretanto, o pesquisador consciente de sua subjetividade, e, utilizador de técnicas qualitativas, deve estar apto a aceitar novas possibilidades e pontos de vista, já que cada pesquisador é único. E, na singularidade de formação de cada pesquisador, a diferença entre os mesmos pode constituir um problema a superar (PATTON; APPELBAUM, 2003).

Malloy e Lang (1993) relembram que o método do estudo de caso deve ser utilizado para melhorar a compreensão de determinado fenômeno observado por profissionais, e, ou estudantes das ciências sociais. Nesse processo, o pesquisador que examina uma determinada situação organizacional, tende a seguir uma linha positivista de análise, ou seja, faz uso do qualitativismo (ORLIKOWSKI; BAROUDI, 1991). Dessa forma, segundo os mesmos autores, o pesquisador pode estar severamente limitado, e para superar os limites, os pesquisadores podem fazer uso de outras técnicas na exploração de algum fenômeno ou situação. É o caso do método de caso metafísico.

Uma abordagem metafísica no método do estudo de caso implica que se considere relevante alguns aspectos singulares de um fenômeno estudado. É o caso de se entender o contexto de ideologia envolvido no fenômeno, assim como a cultura, o clima ou os componentes (fator humano) que estruturam uma organização (MALLOY; LANG, 1993).

Sob uma abordagem filosófica (metafísica) o pesquisador dever conduzir o estudo de caso levando em conta a essência da existência de determinada organização (fenômeno ou situação estudada) (MALLOY; LANG, 1993). Isso implica em entender previamente o propósito da organização, assim como seus objetivos, filosofias e a imagem da mesma ante os diversos componentes do mercado (MALLOY; LANG, 1993). O pesquisador, ao se comprometer com o aspecto metafísico do estudo de caso, deve também verificar de que forma a organização socializa seus membros, define seus mitos e rituais. É interessante, também, verificar qual é o estilo

de liderança da organização e como é definida a distribuição de funções no contexto hierárquico. Finalmente, a compreensão de como os funcionários "enxergam" a organização, e, quais valores os guiam, também deve ser de interesse do pesquisador (MALLOY; LANG, 1993).

Para Malloy e Lang (1993), uma abordagem filosófica (metafísica) do estudo de caso pode compensar a falta de rigor científico do método, que é tão criticada por alguns pesquisadores.

2.7 Os entrevistados e tipos de dados

De acordo com Chizzotti (1991), na realização da pesquisa qualitativa, todas as pessoas que dela participam são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam. Pressupõe-se que elas têm um conhecimento prático, de senso comum, e representações relativamente elaboradas, e que formam uma concepção de vida e orientam suas ações individuais. Isto não significa que a vivência diária e experiência cotidiana e os conhecimentos práticos reflitam em um conhecimento crítico que relacione esses saberes particulares e a totalidade, as experiências individuais com o contexto geral da sociedade.

Segundo Mattar (1994), os dados de uma pesquisa são classificados em dois grupos:

a. dados primários são dados coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são o fenômeno em si investigado e as pessoas que tenham informações sobre o fenômeno;
b. dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de *marketing*.

Neste estudo foram utilizados dados primários e secundários.

2.8 Os instrumentos de coleta de dados

Para Denzin e Lincoln (2000), um pesquisador que faz uso do método do estudo de caso, faz uso, também, da aplicação de questionários e utilização de fontes secundárias de informação para dar continuidade ao seu trabalho. Ao contrário da etnografia, a utilização deste método exige do pesquisador uma carga de trabalho mais longa. Ainda, as anotações pessoais do pesquisador que surgem no decorrer da pesquisa de campo, assim como, a experiência do pesquisador com o fenômeno estudado podem contribuir com o processo de coleta de dados (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Segundo Lakatos e Marconi (1996), Cervo e Bervian (1996), o procedimento de entrevista permite algumas vantagens:

- obtenção de respostas que materialmente seriam impossíveis, inclusive aqueles dados que não se encontram em fontes documentais, ou seja, o conhecimento tácito, economia de tempo e de custo por se adequar a uma quantidade relativamente grande de situações;
- possibilidade de explicações de difícil descrição o que poderia exigir instruções minuciosas e específicas caso não houvesse a presença do investigador;
- possibilidade de discussão promovida pelo contato pessoal, tendo em vista a possibilidade de o investigador repetir ou esclarecer as perguntas, garantindo a compreensão das mesmas;
- oportunidade de avaliar atitudes, condutas e posturas do entrevistado;
- estimulação do processo de cooperação, tendo

em vista a predisposição do investigador que é observada pelo respondente;

- redução da frieza contida no questionário autopreenchível e que, via de regra, apresenta baixo retorno e perguntas sem resposta.

Embora a entrevista seja uma técnica amplamente aceita, existem também críticas a seu emprego. Medeiros (2000) lembra que um dos motivos de dúvida quanto à validade técnica científica de dados obtidos por meio de entrevista resulta da possibilidade dos entrevistados serem influenciados em suas respostas, consciente ou inconscientemente, pelo entrevistador. Outra fonte de erro é a dificuldade do entrevistado em se fazer compreender claramente pelo entrevistado.

2.9 Aplicação da entrevista semi-estruturada

Yin (2005) relata que na metodologia do estudo de caso a entrevista pode pode assumir várias formas:

- entrevista de Natureza Aberta-Fechada, em que o investigador pode solicitar aos respondentes-chave a apresentação de fatos e de suas opiniões a eles relacionados;
- entrevista Focada, em que o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa;
- entrevista do tipo Survey, que implica em questões e respostas mais estruturadas.

O instrumento utilizado para coleta de dados em um estudo de caso geralmente é o roteiro seguido de entrevista, com questões abertas, considerada como investigação semi-estruturada. A entrevista pode ser realizada em uma única etapa, na qual o entrevistador aplica um questionário aos entrevistados. A aplicação do instrumento pode ou não ser sempre no local de trabalho dos respondentes, em situação discreta e confidencial e com duração média de aproximadamente uma hora e trinta minutos. Assim, torna-se necessário que todas as precauções possíveis sejam tomadas quanto à utilização dessa metodologia de modo, a fim de que as falhas inerentes à coleta de dados sejam evitadas ou minimizadas, tornando-se então possível a obtenção de dados confiáveis.

2.10 Análise dos dados coletados

Collis e Hussey (2005) ensinam que, em uma pesquisa qualitativa, os dados coletados não devem ser quantificados. Os autores comentam que por meio da pesquisa qualitativa, são obtidos dados como: opiniões, atitudes, sentimentos e expectativas. Estes itens não podem ser quantificados por serem singulares de indivíduo para indivíduo. A coleta deste tipo de dados possibilita evidenciar condutas e opiniões dos entrevistados. Collis e Hussey (2005) ensinam, também, que nesse processo de coleta de dados pode se fazer uso, ainda, de informações sobre: preferências, hábitos, comportamentos e muitos outros fatores.

No âmbito da análise de dados em pesquisas qualitativas, Silverman (1995) diz que o processo de análise transita por três fases: a codificação dos dados obtidos, apresentação estruturada e a análise propriamente dita. Em consonância, Yin (2005) lembra que a pesquisa qualitativa é, em geral, baseada em palavras e textos e não em números. Pela sua natureza, as palavras são mais complexas e mais difíceis de manipular e utilizar. Ante a dificuldade de se trabalhar com dados qualitativos, Van Maanen (1983) recomenda que a transcrição palavra por palavra seja evitada, pois um texto narrativo e volumoso é de difícil utilização quando da análise dos dados. Desta forma, o autor indica uma codificação das anotações e das observações. Yin (2005) assevera que o pesquisador pode conceber uma base de dados que contemple as anotações, documentos e questionários utilizados na pesquisa empírica para que

posteriormente auxilie futuros pesquisadores e leitores do estudo a entenderem o cruzamento lógico das informações utilizadas (*chains of evidence*).

Yin (2005) propõe para pesquisas do tipo estudo de caso, duas estratégias gerais de análise: o uso de fontes teóricas e a descrição do caso. O uso de fontes teóricas permite fundamentar a análise no problema de pesquisa, já a descrição do caso é realizada quando o objeto de estudo é pouco conhecido e eventualmente mal compreendido. O autor sugere, também, três modalidades de análise:

a) **proposições teóricas**: as proposições ajudam o investigador a manter o foco e a estabelecer critérios para selecionar os dados. Ajudam também a organizar o estudo e a analisar explanações alternativas;

b) **adequação ao padrão**: proposto como um dos métodos mais recomendados para se fazer a análise. Compara padrões com base empírica com os padrões previstos. Se os padrões coincidem, os resultados ajudam a aumentar a sua validade interna;

c) **elaboração de explicações (*explanation building*)**: o objetivo é o de analisar os dados para se elaborarem explicações sobre o fenômeno em estudo. Consiste em uma cuidadosa análise da relação com os fatos inerentes ao fenômeno. A construção de uma explicação é empregada em pesquisas exploratórias com o propósito de gerar novas questões de pesquisa ou hipóteses.

Independentemente da estratégia selecionada na condução da análise dos dados, Yin (2005) comenta que os dados qualitativos devem refletir os eventos mais importantes relacionados com o fenômeno em estudo. Para o autor, nenhuma das estratégias citadas é fácil de utilizar. Goode e Hatt (1972) ensinam que a análise dos dados é a etapa mais difícil de ser realizada. Nesse sentido, devem-se tomar certos cuidados desde o início do trabalho para se evitar perigos e as críticas que são feitas aos estudos qualitativos.

2.11 A elaboração do relatório de caso

É comum que os relatórios de estudo de caso assumam a forma de longas narrativas que não seguem uma estrutura planejada, difícil tanto de ser redigida quanto de ser lida. Ao se elaborar o relatório, a primeira coisa a fazer é elaborar um esquema conceitual claro que irá orientar todo o trabalho de redação. Para Yin (2005), ao se elaborar o relatório do estudo de caso, deve-se atentar para alguns aspectos importantes:

- a audiência para o estudo de caso;
- a variedade de composições possíveis para os relatos de estudos de caso;
- a estrutura das ilustrações para o estudo de caso;
- os procedimentos a serem seguidos na confecção;
- as características de um relatório adequado, cobrindo o projeto e o conteúdo.

Observar estes aspectos pode ajudar o investigador a elaborar um relatório de forma adequada e, assim, atender tanto aos requisitos dos leitores quanto ao relato do estudo de caso propriamente dito.

2.12 A função do protocolo do estudo de caso

Esse protocolo contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais que devem ser seguidas na aplicação e no uso dos instrumentos, e se constitui uma tática para aumentar a fidedignidade da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). Segundo Yin (2005), este protocolo ou manual deve conter:

- uma visão geral do projeto do estudo de caso contemplando o objetivo, as questões do estudo de caso e as leituras relevantes sobre os tópicos a serem investigados;
- os procedimentos de campo;
- as questões do estudo de caso que o investigador deve ter em mente, os locais, as fontes de informação, os formulários para o registro dos

dados e as possíveis fontes de informação para cada questão;

- um guia para o relatório do estudo de caso.

O protocolo, em suma, deve atuar como facilitador para a coleta de dados dentro de formatos apropriados e reduzindo a necessidade de se retornar ao local onde o estudo foi realizado (YIN, 2005).

3 Proposta de modelo de apoio à condução de um estudo sob a ótica do método do caso

A seguir é proposto um modelo de protocolo a ser utilizado no desenvolvimento de pesquisas exploratórias qualitativas embasadas no método do estudo de caso.

Nesta proposta-exemplo, é vislumbrado um estudo de caso que tem por objetivo investigar as atividades de posicionamento de *marketing* nas indústrias de fios e cabos elétricos.

Optou-se em utilizar multi-casos, ou melhor, três casos relacionados ao tema investigado, para melhor transparência da relevância da utilização do protocolo do método de caso.

3.1 Visão geral do projeto de estudo de caso

a) Título (escrever o título)

b) Objetivo do estudo (escrever o objetivo do estudo)

Ex: O trabalho tem por objetivo geral identificar e estudar as atividades de posicionamento de *marketing* nas indústrias de fios e cabos elétricos.

3.2 Procedimento de campo

a) Aspectos metodológicos (declarar o tipo e estratégia de pesquisa)

Ex: Pesquisa de natureza exploratória, qualitativa com uso do método de estudo de caso. Trata-se de uma investigação de casos múltiplos ou não. (declarar os cuidados preparatórios, tais como, agendamento, carta convite etc.)

b) Organizações estudadas (declarar a organização ou organizações que contêm a unidade ou unidades de análise)

Ex: Pirelli do Brasil S/A – Divisão de Cabos, Ficap Fios e Cabos Ltda. e Brascoper Fios Brasileiros S/A.

c) Unidade de análise (declarar a unidade de análise – caso)

Ex: Atividades de posicionamento de *marketing* das organizações selecionadas.

d) Fontes de evidência (declarar as fontes de evidências relevantes para o desenvolvimento do caso)

Ex: Entrevistas dirigidas / documentos internos e externos sobre a organização

e) Principais instrumentos de coleta de dados (declarar e especificar os instrumentos de coleta de dados)

Ex: Busca de documentos e roteiro de pesquisa

f) Executores da pesquisa (declarar o nome do pesquisador)

3.3 Questões para o levantamento de documentos e roteiro de entrevistas e observações

No transcorrer de um estudo de caso é imperativo, ou melhor, é adequado explicitar um roteiro de perguntas sugeridas para inquirição junto às fontes de evidências. Têm-se as organizações, pessoas, livros, arquivos, artigos, objetos etc.

Exemplo:

a) Dados da organização

- Nome (razão social e fantasia)
- Natureza jurídica

- Localização
- Número de funcionários
- Número de voluntários
- Número de associados
- Missão
- Organograma
- Principais serviços, atividades e causas sociais
- Outras informações relevantes sobre a organização

b) Dados dos entrevistados
- Nome
- Cargo
- Área e subordinação
- Formação
- Atribuições exercidas

c) Questões específicas sobre atividades de promoção de *marketing*
- Quais são os instrumentos de comunicação utilizados por sua organização?
- Quais são os instrumentos de comunicação mais relevantes?
- Quais as principais campanhas publicitárias encampadas por sua organização atualmente?
- A comunicação é diferenciada para os diferentes públicos? Como as campanhas publicitárias ocorrem?
- Quais as principais atividades de relações públicas? Essas atividades são internas à organização?
- As peças publicitárias são confeccionadas por agências de publicidade? Qual a influência destas agências na configuração das mensagens utilizadas em cada anúncio?
- Existe um orçamento para as ações de comunicação e propaganda?

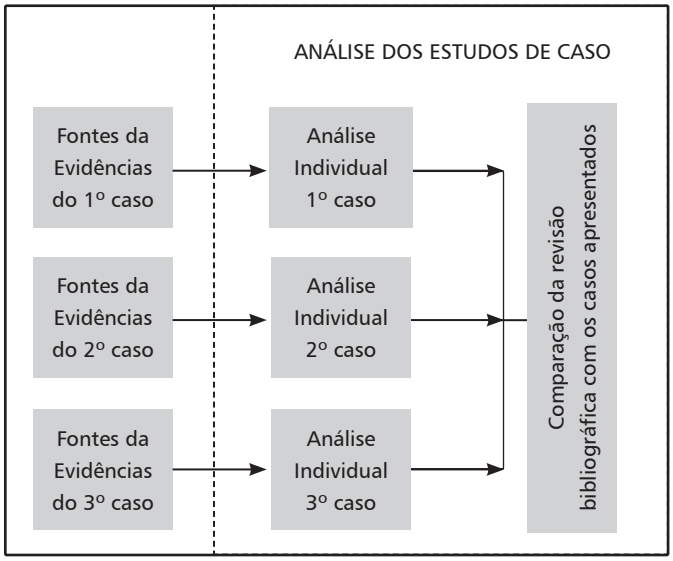
d) Perguntas complementares para obtenção de evidências sobre as atividades de *marketing*
- Na sua organização existe o costume de elaborar e consultar pesquisas antes de formular suas ações de marketing?
- Na sua organização há uma preocupação em identificar, classificar e separar os diferentes públicos-alvo em grupos homogêneos?
- Na sua organização há uma preocupação em integrar a comunicação e propaganda com outras atividades administrativas para melhorar os resultados pretendidos?
- Há uma formalização das orientações respondidas anteriormente em um planejamento estratégico ou de área?

3.4 Análise dos estudos de caso

Na condução de um estudo de caso, é coerente evidenciar a forma pela qual as informações coletadas em relação ao fenômeno estudado serão analisadas. A seguir, tem-se uma representação gráfica de um hipotético estudo de caso múltiplo.

Exemplo:

FIGURA 1 - ESBOÇO DA ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO


ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO
Fontes da Evidências do 1º caso
Fontes da Evidências do 2º caso
Fontes da Evidências do 3º caso
Análise Individual 1º caso
Análise Individual 2º caso
Análise Individual 3º caso
Comparação da revisão bibliográfica com os casos apresentados

FONTE: Os autores (2009)

- Agrupar as análises das fontes de evidências em casos individuais.
- Agrupar as informações em cada caso individual seguindo a ordem dos tópicos de estudo.
- Comparar os casos apresentados com a revisão bibliográfica da dissertação.
- Agrupar as informações obtidas pela comparação dos casos com a revisão bibliográfica seguindo a ordem dos tópicos de estudo.
- Confeccionar o relatório dos casos.

Considerações finais

É fato que este é um método de uso controverso nas pesquisas científicas, mas, ele pode prover oportunidades para a coleta de dados que podem levar ao investigador o acesso a eventos ou informações que não seriam acessados por outros métodos disponíveis na literatura de pesquisa científica. Evidentemente, por se tratar de um método no qual o problema da observação participante é capaz de produzir viéses, o investigador pode assumir posições que vão de encontro às práticas cientificas usualmente utilizadas.

No transcorrer da escolha do método empírico a ser utilizado para a investigação de fenômenos é de se almejar a construção de um plano de pesquisa que facilite as etapas a serem percorridas pelo investigador, com objetivo principal de elevar ao máximo os resultados e a geração de conhecimento com base nos dados obtidos. É importante assinalar que no uso do método do caso há uma valoração do uso de múltiplas fontes de evidências, mecanismos de coletas de dados e metodologia de estudo dos dados coletados que possibilitem o cruzamento de informações e evidências; evidências estas que devem sugerir, ou melhor, proporcionar fidedignidade ao estudo do caso.

Com relação à investigação das evidências obtidas no decorrer do estudo de caso pode ser interpretada como uma das tarefas mais árduas para um pesquisador, já que um investigador pode vir a iniciar um estudo de caso sem uma visão clara e ampla das evidências a serem investigadas. Assim sendo, é pertinente que a análise das evidências seja tratada de forma adequada para a geração de considerações finais, hipóteses e futuros problemas de pesquisa convincentes.

Independentemente das estratégias para a análise das evidências coletadas no decorrer do estudo de caso, registram-se as proposições teóricas, a descrição do caso e as análises dos conteúdos e do sujeito coletivo. Nada disso será relevante para o entendimento de fenômenos, sem a utilização de um modelo de protocolo do estudo de caso, que espelhe cada etapa que envolve o método do estudo de caso e o condicione a uma relativa uniformidade de procedimentos. Ou melhor, o protocolo se torna um conjunto de procedimentos que, aplicados por outro pesquisador em uma mesma pesquisa, teoricamente, aponte evidências e resultados semelhantes.

Em decorrência dos temas abordados anteriormente, este artigo sugere um modelo de protocolo que objetiva incrementar a confiabilidade e reduzir a crença da falta de critérios científicos nas pesquisas qualitativas inclinadas ao modelo do estudo de caso.

• Recebido em: 20/03/2009
• Aprovado em: 25/06/2009

Referências

CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative & quantitative approaches. London: Sage, 1994.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

DYER JR., W. G.; WILKINS, A. L. Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. **Academy of Management Review**, Ada, Ohio, v.16, n.3, p.613-619, July 1991.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Ada, Ohio, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

FARINA, S.; BECKER, F. S. U. **Apresentação de trabalhos escolares**. 16.ed. Porto Alegre: Multilivro, 1997.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative Research Practice**, Thousand Oaks, Calif., v.12, n.2, p.420-434, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, J. S. **Método de estudo de caso aplicado à gestão de negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1972.

GUMMESSON, E. **Qualitative methods in management research**. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2000.

KING, G.; KEOHANE, R.; VERBA, S. Designing social inquiry: cientific Inference. **Qualitative Research**. Princeton University Press, Calif., 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1996.

LEVY, S.J. The evolution of qualitative research in consumer behavior. **Journal of Business Research**, Athens, GA, v.58, n.3, p,341-347, Mar. 2005.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1985.

MALLOY, D.C.; LANG, D. L. An aristotelian approach to case study analysis. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, NL, v.12, n.7. p.511-516, July 1993.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1994.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1999.

ORLIKOWSKI, W. J.; BAROUDI, J. J. Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. **Information Systems Research**, Providence, RI, v.2, n.1, p.1-28, Mar. 1991.

PATTON, E.; APPELBAUM, S. H. The case for case studies in management research. **Management Research News**, [s.l.], v. 26, n.5, p.60-71, May 2003.

REMENEYI, D. et al. The creation of knowledge through case study research. **Irish Journal of Management**, Cork, v. 23, n.2, p.1-17, 2002.

SEKARAN, U. **Research methods for managers**: a skill-building approach. New York: Wiley, 1984.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: delineamentos de pesquisa. São Paulo: E.P.U., 1987.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data**: methods for analyzing talk, text and interaction. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1995.

STAKE, R. **The art of case research**. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1995.

TRIVIÑOS, A. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN MAANEN, J. **Qualitative methodology**. Everly Hills: Sage, 1983.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Sistemas de controle de qualidade: uma análise da agroindústria avícola

Quality control systems: an analysis of chicken agribusiness

*Elizabeth Giron Cima**
*Miguel Angel Uribe Opazo***

Resumo

A abertura de mercado imprime uma notável transformação no sistema industrial. As empresas foram submetidas a profundas alterações no ambiente institucional, visando atender a essa nova necessidade de mercado. Este artigo aborda aspectos recentes da aplicação das inovações tecnológicas implementadas pelas indústrias agroindustriais, através da aplicação da técnica de controle de qualidade Análises de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), que foi aplicada numa agroindústria de aves da região Oeste do Paraná. Para tanto foram elaborados um fluxograma do processo produtivo para a identificação dos Pontos Críticos de Controle (PCC); um monitoramento de temperatura, com leituras tomadas a cada hora, das operações de abate envolvendo temperatura da água no processo de escaldagem, temperatura da água no pré-resfriamento e resfriamento de carcaças de frango; um diagrama com as identificações dos Pontos Críticos de Controle; um quadro com a caracterização dos Pontos Críticos de Controle identificados e um quadro com o Resumo do Plano APPCC. Concluiu-se que as temperaturas dos resfriadores nos 1º e 2º estágios e a temperatura no sistema de pré-resfriamento estavam de acordo com a legislação vigente; a temperatura do tanque de escaldagem também se apresentou dentro das normas vigente. O sistema Análise de Riscos e Pontos Críticos de Controle utilizado na identificação dos PCCs, no segmento avícola, mostrou ser de necessária importância, para melhor monitoramento do processo produtivo.

Palavras-chave: processo; agroindústria; controle de qualidade.

Abstract

The wide market opening has transformed the industry system. Many companies have suffered changes in their institutional environment to attend new market needs. This article presents some recent aspects of application of technological innovations implemented by agribusinesses, through the application of the quality control technique Analysis of Dangers and Critical points of Control – APPCC, which was used in the chicken agribusiness in the west of the state of Paraná. To make it possible, a flow chart of the productive process for the identification of the Critical Points of Control (PCC), an hourly monitoring of water temperature during scalding process as well as in the pre-cooling of poultry carcass, an identification diagram of the Critical Control Points, a chart with the identification of such points, a chart with the characterization of such identified points, and a chart with the summary of the APPCC plan were provided. The study shows that the first and second steps of cooling temperature, the pre-cooling stage as well as the temperature in the scalding tank were accordant to rules. The Systems of Analysis of Dangers of Critical Points of Control used in the identification of PCCs in the poultry segment, proved to be important for a better monitoring of the productive process.

Keywords: process; agribusiness; quality control.

* Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio (UNIOESTE). Professora Universitária do Instituto Tecnológico e Educacional ITECNE.
E-mail: egcima@bol.com.br

** Doutor em Estatística (USP). Professor dos Programas de Mestrado e Doutorado da UNIOESTE.
E-mail: mopazo@unioeste.br

Introdução

O Brasil se destaca como grande produtor mundial e exportador de carne de aves e vem, neste setor, empregando aproximadamente dois milhões de pessoas. Por outro, lado o Brasil precisa garantir ao consumidor a qualidade do produto de origem animal que está sendo comprado e, para isso, torna-se necessário que se estabeleçam um conjunto de medidas e precauções a serem tomadas para assegurar que os alimentos se apresentem livres de qualquer possível contaminação perigosa e que alcance o consumidor num estado saudável tendo uma satisfatória qualidade. Para isso o Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) foi desenvolvido para garantir a produção de alimentos seguro à saúde do consumidor. Seus princípios são utilizados no processo de melhoria da qualidade, contribuindo para maior satisfação do consumidor, tornando as empresas mais competitivas e ampliando as possibilidades de conquista de novos mercados, principalmente o externo (INSTITUTO..., 2000).

Santos (2000) considera que fatos históricos marcantes ocorridos entre o final da década de 1980 e o início de 1990 determinaram um processo de rápidas mudanças políticas e econômicas no mundo. O cenário internacional do início dos anos 1990 foi marcado pela crescente hegemonia do neoliberalismo como modelo de ajuste estrutural das economias e pela afirmação do domínio político e militar dos EUA. Esse movimento foi acompanhado pela evolução de novos conceitos no mundo do trabalho (qualidade, produtividade, terceirização, reengenharia etc.) como resultado do desenvolvimento e da introdução de nova tecnologia na produção e administração empresarial. Para Moreira e Correa (1997), desde o início da década de 1980, ouvia-se falar em regimes de substituição das importações, políticas de liberalização comercial. Acredita-se que por trás deste movimento está a crença de que o livre comércio poderá elevar o bem-estar da população e gerar um processo de crescimento econômico acelerado.

Na abertura de comércio entre países, o mercado levará os setores produtivos locais a se especializar. A livre entrada de comércio possibilita melhor aproveitamento dos recursos de produção e, portanto, gera maior volume de produtos e a consequente elevação do nível de vida de todo o país. As nações impõem certas restrições ao mercado externo, que provocam uma redução do volume de transações internacionais (SANTOS, 2000). Neste contexto nos países produtores de matéria prima, a inovação tecnológica é rapidamente absorvida pelos consumidores através da diminuição dos preços. No entanto os preços de produtos que agregam valor não declinam com o progresso tecnológico, ou declinam menos que os preços dos produtos primários (CARVALHO, 2002). Neste sentido da análise a agregação de valor do produto tem uma função importante na estabilização dos preços dos produtos acabados.

O artigo se propôs, primeiramente, a analisar a eficiência da técnica de controle de qualidade APPCC num abatedouro de abate de frangos, nas seguintes etapas do processo: escaldagem, pré-resfriamento e resfriamento de carcaças de frango, através das temperaturas da água nestas etapas. E, na sequência, a avaliar se tais etapas do processo se encontram dentro dos padrões aceitáveis de qualidade, conforme legislação que regulamenta a comercialização e industrialização de produtos de origem animal (BRASIL, 1998a).

Este artigo está estruturado em cinco sessões. Na primeira, encontra-se a introdução, onde é relatada a importância da abertura de mercado e maior competitividade entre empresas. Na segunda sessão, a revisão de literatura, que contém os tópicos: principais barreiras na produção de carne de frango, o ambiente institucional, e sistemas de controle de qualidade. Na terceira sessão, apresentam-se os procedimentos metodológicos; na quarta sessão: análise e discussão dos resultados da pesquisa; e finalmente na quinta sessão, as considerações finais.

1 Revisão de literatura

1.1 As principais barreiras às exportações de carne de frango

As barreiras às exportações de carne de frango estão associadas a questões sanitárias, oscilação de mercado, taxas portuárias e tarifárias, ambiente institucional e oportunismos entre os agentes; tais barreiras restringem as empresas quanto a sua inserção e permanência no mercado.

Para Williamson (1987) os governos possuem várias maneiras de criar dificuldades à entrada de produtos em seus países, a mais comum é a implantação de tarifas às exportações. A participação cada vez mais intensa dos países em desenvolvimento no comércio internacional provocou o agravamento das pressões protecionistas nos países desenvolvidos, com a proliferação das barreiras tarifárias e também das não tarifárias (WILLIAMSON, 1987).

O mercado para a carne de frango se mostra, em sua maioria, aberto, embora o produto brasileiro encontre restrição, devido a exigências relativas a determinadas doenças sanitárias o comércio de aves é prejudicado por falta de acordo sanitário com os parceiros comerciais. Pode-se considerar, entretanto, que o grande problema sanitário enfrentado pelo Brasil é a febre aftosa que prejudica as exportações de carne bovina e suína (WILLIAMSON, 1987).

Apesar da consolidação do agronegócio no Brasil, como representativo gerador de renda, a estabilidade de alguns segmentos é ameaçada pela estabilização das reservas naturais. Estudos recentes apontam para a necessidade com relação à gestão ambiental e preveem uma série de medidas regulamentadoras, às quais as agroindústrias deverão se adequar para a possível exportação de seus produtos.

1.1.1 O Ambiente Institucional

O ambiente institucional estuda as instituições que, como afirma Zylbersztajn (2000), estabelecem as regras do jogo, seja ele político, econômico, social ou mesmo institucional. O frango brasileiro é consumido em vários países e nos últimos vinte anos a avicultura brasileira consolidou seu crescimento e expansão. Atualmente, o Brasil é considerado o terceiro maior exportador de frango do mundo (PARANÁ, 2007). Porém, o mercado brasileiro no comércio internacional é influenciado de certa maneira pelas políticas protecionistas adotadas por alguns países. Diante do exposto, nota-se que o protecionismo é uma realidade presente neste segmento de mercado, sendo um limitador da capacidade de exportação, e, portanto um fator desfavorável para as empresas exportadoras. Como ação contra o protecionismo, o governo do Brasil desenvolve mecanismos de incentivo e apoio às exportações, entre os quais se encontram os acordos bilaterais.

Na pesquisa realizada, a empresa de abate e industrialização de frango considera que as exportações são de extrema importância e que os investimentos realizados e previstos consideram o incremento das vendas para o mercado externo. Mas é reconhecida a dificuldade de planejamento estratégico em função da volatilidade que torna os rendimentos no curto prazo dependentes da condução da política econômica. Portanto o ambiente institucional se mostra como um indicador favorável para a concorrência e competitividade das indústrias processadoras de frango de corte, orientado pela coordenação da cadeia que permite a busca contínua de produtos elaborados com qualidade e seguro, tanto no processo de produção e industrialização, como na diversificação do risco dos negócios.

O aumento da concorrência é crescente entre as empresas do setor alimentício. Estas procuram cada vez mais aumentar suas vendas diferenciando seus produtos por meio de inovações que envolvem aspectos sanitários de higiene e qualidade (COLTRO, 1996).

O ambiente institucional vem sendo expressivamente transformado. O processo de globalização, na medida em que ampliou os mercados, aumentou a competitividade, por meio de quedas das barreiras aos fluxos de bens, serviços e capitais.Em decorrência destas alterações, as empresas foram forçadas a se adequar no cenário econômico atual (ZYLBERSZTAJN, 2000).

O ambiente institucional acontece de forma macro e micro ambiente, onde surgem as concepções de macroinstituições e microinstituições; a primeira fornece regras que condiciona as vantagens competitivas e as estratégias das empresas inseridas em um determinado segmento. A segunda é formada por regras e costumes voltados às organizações. Apesar do grande destaque que o ambiente institucional vem obtendo nos diversos setores, Williamson (1987) admite que existe uma significativa falta de conhecimento com relação a este assunto, mas concorda que nos últimos anos tem testemunhado um grande progresso nos estudos das instituições.

Conforme relata Wilkinson (1993), merece destaque a cadeia da carne de frango. No início de 1970, a avicultura brasileira tinha somente função de subsistência, no entanto, em meados desta mesma década, este quadro começou a mudar com a implantação de alta tecnologia no sistema de produção. O crescimento da produção avícola brasileira foi acompanhado pela crescente importância da participação desta atividade no mercado externo e também pelo consumo *per capita* de carne de frango no mercado doméstico.

Na visão de Forsythe (2002), a segurança dos alimentos necessita de níveis maiores de cooperação internacional na determinação de padrões e regulamentos. As medidas de segurança alimentar não são homogêneas por todo o mundo e tais diferenças podem levar ao desacordo comercial entre países. Os padrões, as diretrizes e as recomendações adotadas pela comissão do *Codex alimentarius*[1] e acordos de comércio internacional como aqueles administrados pela Organização Mundial do Comércio (OMC), estão tendo um papel cada vez mais importante na segurança e saúde dos consumidores. As situações relacionadas ao controle da sanidade sobre produtos de origem animal, e consequentemente, a qualidade dos alimentos, tem influenciado a dinâmica do comércio mundial de carne de aves, estabelecendo assim novos parâmetros de competitividade em comum acordo aos processos de certificação aplicadas em normas estabelecidas pela *Internacional Organization for Standartization* (ISO) e a aplicação de métodos preventivos de controle, recomendadas pela *Hazard Analysis Critical Control Points* (HACCP). Neste novo cenário econômico mundial, nota-se a preocupação das agroindústrias com relação aos aspectos ambientais e à saúde pública. Problemas relacionados à contaminação do ambiente podem ocorrer em função da criação e manejo de aves bem como durante seu processamento, tanto pelo destino inadequado de resíduos das granjas, que comprometem o ecossistema, como os resíduos do processamento industrial (sangue, vísceras, penas, carne e tecidos gordurosos, detergentes ativos e cáusticos etc.). No Brasil, os Ministérios da Saúde e Agricultura instituíram, através da Portaria nº 368/97, a utilização dos programas *Good Manufacturing Practises* (GMP) e, da Portaria nº 46/98, a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), como ferramentas de programas de segurança alimentar que auxiliam na inspeção e prevenção de todo o processo de produção da indústria de alimentos. Os regulamentos referentes à qualidade ambiental são mais rigorosos para as empresas voltadas à exportação, constituindo-se, segundo Mello (2001), um diferencial competitivo de mercado entre as empresas. A legislação sanitária e ambiental depende, em parte, da inspeção e fiscalização pelos órgãos credenciados. Para a indústria avícola (abate e processamento) este item se constitui em um importante fator de credibilidade e garantia de qualidade do produto. A inspeção é um requisito sanitário mínimo para obtenção da certificação de qualidade do produto. Normalmente, os órgãos públicos têm dificuldade em disponibilizar pessoal para todos os abatedouros ou mesmo para as granjas de matrizes, sendo contratado um fiscal por parte da empresa, para a fiscalização sanitária destes estabelecimentos (MELLO, 2001).

Nesta mesma visão Forsythe (2002) analisa que os

[1] Codex alimentarius é uma compilação de padrões para alimentos aceitos internacionalmente, apresentados de maneira uniforme (FORSYTHE, 2002).

países precisam desenvolver habilidades para realizar análises de riscos e implementar atividades de gerenciamento destes riscos relacionados aos perigos biológicos, físicos e químicos emergentes. Conforme o autor, são necessários acordos bilaterais no reconhecimento do nível de proteção das medidas de segurança alimentar especificado, o desenvolvimento destes acordos é facilitado pelo uso de padrões, diretrizes e recomendação do *Codex*, como parâmetro para a legislação de controle de alimentos de cada país.

A produção é uma dos quatro principais atividades econômicas da sociedade, seguida de circulação, distribuição e consumo. É a transformação da natureza, da qual resultam bens que satisfazem as necessidades do homem. Os processos existentes em uma empresa podem ser classificados, de um modo geral, como processos repetitivos e não repetitivos. Cada um desses processos é gerenciado de uma forma específica. Em particular, os processos repetitivos caracterizam a rotina diária da empresa (CAMPOS, 2004).

Os mercados e clientes estão exigindo padrões de produtos e serviços muito mais elevados, fazendo que as exigências em termos de qualidade estejam em um processo de evolução constante. Isto, em termos de produtos e serviços, propicia, dentro de um conceito mais moderno de qualidade, custos mais baixos com aumento da produtividade (CAMPOS, 2004).

A maioria das pessoas, numa empresa, trabalha nas funções operacionais, normalmente definidas por um sistema de padronização. A humanidade convive com a padronização há milhares de anos e dela depende para sua subsistência, mesmo que disto não tenha consciência. Uma reflexão mais profunda nos convenceria de que a vida do homem seria hoje muito difícil, talvez inviável sem a padronização (CAMPOS, 2004).

O sistema de padronização das empresas é uma forte aliada do gerenciamento da rotina, ou seja, as pessoas analisam aquilo que está padronizado, estabelecem o procedimento padrão e o cumprem, no entanto, sua alteração é possível e até incentivada como forma de melhorar os processos (CAMPOS, 2004).

O padrão é instrumento básico do gerenciamento da rotina; é o instrumento que indica as metas (fim) e os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados do seu trabalho. O padrão é o próprio planejamento da rotina (CAMPOS, 2004).

1.2 O gerenciamento da rotina

Um dos aspectos fundamentais a ser considerado na gestão da rotina é a forma como está organizado o trabalho na empresa. O entendimento das funções das pessoas e a clara definição de responsabilidade trazem o embasamento necessário para que cada um possa exercer suas atividades no trabalho de rotina do dia-a-dia.

De acordo com Campos (2004), as pessoas trabalham em cinco tipos de funções: operação, supervisão, assessoria técnica, gerenciamento e direção. Estas funções são classificadas em duas categorias: funções gerenciais e funções operacionais.

Uma pessoa pode ter um cargo e, neste cargo, exercer várias funções. Ou ainda, várias pessoas trabalhando em cargos diferentes poderão exercer a mesma função.

1.3 Mecanismos de gerenciamento de processos que auxiliam nas tomadas de decisões num processo produtivo

Num processo de produção, o monitoramento e verificação dos itens de controle se tornam mecanismos de fundamental importância no gerenciamento do processo necessário para tomadas de decisões. Gerenciar é essencialmente atingir metas. Os ciclos PDCA/SDCA, (definição no item 1.3.1), são métodos de gestão, que representam o caminho a ser seguido para que as metas possam ser atingidas. Sendo assim, para se atingir metas de melhoria é necessário estabelecer novos padrões ou modificar os padrões existentes. Portanto, gerenciar é estabelecer novos padrões, melhorar os padrões atuais e cumprir os padrões existentes.

O planejamento da qualidade que estabelece novas metas ou novos padrões de desempenho, que garantam a sobrevivência da empresa, é realizado através do gerenciamento pelas diretrizes. Toda a padronização na empresa deve ser estabelecida de tal forma que a execução das tarefas possa ser feita com responsabilidade. É necessário assegurar a qualidade da padronização, de modo que os padrões transmitam a informação de forma simples, objetiva e clara. Também se, tais padrões, são viáveis e fáceis de ser obedecidos e se as pessoas foram devidamente capacitadas a entendê-los.

Entretanto, um bom padrão demanda tempo e trabalho técnico, gerando dessa forma um certo custo; assim, deve-se padronizar apenas o necessário.

1.3.1 Ferramentas da Qualidade (PDCA/SDCA)

As ferramentas da qualidade (PDCA/SDCA) são compostas de quatro fases básicas: P (Plan) Planejamento, D (Do) Execução, C (Check) Verificação e A (Act) Ação Corretiva (WERKEMA, 2000).

Os ciclos PDCA/SDCA são ferramentas de qualidade empregadas nas melhorias do nível de controle num processo produtivo, são utilizadas para melhorar os resultados apresentados (WERKEMA, 2000).

1.4 O tratamento de anomalias

Todo processo produtivo requer ações corretivas diante de uma anomalia encontrada, ou ações preventivas durante as etapas de produção.

Paladini (2004) afirma que uma anomalia é uma não-conformidade, como defeitos em produtos, refugos, retrabalhos, quebras de equipamentos, insumo fora de especificação, reclamação de clientes, atrasos nas compras. Todas estas situações afastam o processo de suas metas; as não-conformidades apenas geram mais trabalho ao repor itens reprocessados. Quando não há anomalias, todas as ações da empresa decorrem do direcionamento dado pela função direção, isto é, o plano estratégico, que agrega valor ao produto e serviço. Assim não há nada mais urgente numa empresa que eliminar as anomalias.

1.5 O controle de qualidade

A qualidade é uma expressão que vem sendo discutida desde muito tempo atrás e que hoje é utilizada no mundo inteiro. Vários são os estudiosos e pesquisadores que contribuíram e continuam contribuindo para o desenvolvimento da qualidade, os principais nomes são: Feigenbaun, Deming, Juran, Ishikawa e Crosby. Mesmo possuindo visões diferentes, todos foram grandes colaboradores para o desenvolvimento do conceito de qualidade. A utilização de métodos de controle vem desde o início da década de 1930, através de gráficos de controle elaborado por Shewhart, com a finalidade de controlar dados resultantes de inspeção, dando origem, a partir desse momento, à prevenção de problemas (WERKEMA, 2000).

1.6 Controle estatístico do processo

O método estatístico foi utilizado no Japão para auxiliar na gestão e controle da qualidade de produtos. Atualmente a estatística é muito usada nos controle de processo, onde através de dados e informações coletados se torna possível realizar o diagnóstico da situação do processo produtivo. Através de experimentos e técnicas de controle estatístico de qualidade, além de definir se o produto ou serviço é satisfatório ou não, e de detectar problemas que possam estar ocorrendo ou ainda que possam vir a ocorrer, procura-se resolver os problemas antes que acarretem danos à produção ou ao produto final (VIEIRA, 2002).

Conforme Vieira (2002), o controle estatístico ocorre ao mesmo tempo em que está ocorrendo a elaboração ou produção de um produto, procurando com isso prevenir a ocorrência de defeitos ou erros ao

invés de realizar a inspeção após a produção, como ocorre no controle do produto.

Todo processo é passível de variabilidade e em geral vão se tornando cada vez mais complexos, pois várias etapas são introduzidas para incorporar os rejeitos e as perdas. O agravante é que estas etapas estão de tal forma incorporadas na rotina da empresa que os itens defeituosos passam a ser considerados normais. Manter os processos estáveis e com um nível de variação tal que as perdas sejam mínimas deve estar entre os objetivos das empresas que pretendem sobreviver no mercado (PALADINI, 2004).

1.7 O sistema APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle)

O sistema Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) foi criado há cerca de 40 anos pelas indústrias químicas da Grã Bretanha, baseado em conceitos preventivos (STEVENSON; BERNARD, 1995).

Em 1980, a Comissão Internacional de Especificação Microbiológica para Alimentos (ICMSF) editou um livro propondo o sistema APPCC como instrumento fundamental no controle de qualidade. Em 1993, o *Codex Alimentarius* estabeleceu as diretrizes para a aplicação de sistema APPCC (STEVENSON; BERNARD, 1995).

No Brasil, na década de 1980, os Ministérios da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária (MAARA), estabeleceram normas e procedimentos para a implantação do sistema APPCC nas indústrias de pescados – as primeiras a utilizarem o sistema em nosso país (BRASIL, 1998b).

Destaca-se, também, a exigência dos Estados Unidos e da União Européia, em seus conceitos de equivalência de sistemas de inspeção, da aplicação de programas com base no Sistema de APPCC. Nos Estados Unidos, o sistema se tornou obrigatório a partir de janeiro de 1997, para as indústrias cárneas, com implementação gradativa (BRASIL, 1998b).

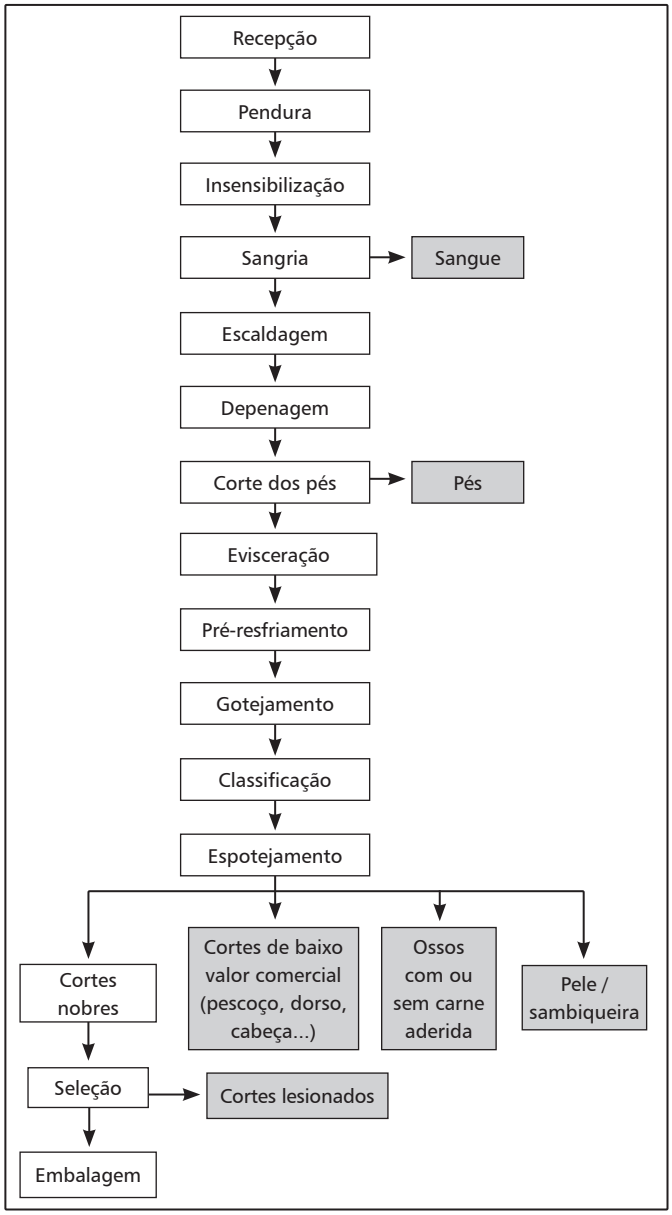
2 Metodologia de pesquisa

O estudo foi realizado considerando a temperatura da água no sistema de pré-resfriamento, resfriamento e temperatura da água no tanque de escaldagem de frango. Assim, o objetivo do artigo foi implementar o sistema APPCC na indústria avícola. Para isso fizeram parte da metodologia: elaboração de um fluxograma do processo produtivo para a identificação dos PCCs; monitoramento das temperaturas das operações de abate (tanque de escaldagem, pré *chiller* e *chillers* 1º e 2º estágios), com tomadas de leituras de hora em hora; elaboração de um diagrama com a identificação dos pontos críticos; elaboração de um quadro com a identificação dos Pontos Críticos de Controle e elaboração de um quadro com o resumo do plano APPCC. A legislação utilizada para a elaboração do plano APPCC foi a Portaria nº 46, de 10 de fevereiro de 1998. Foram realizados monitoramentos das temperaturas nas diferentes etapas produtivas: escaldagem de frangos, pré-resfriamento e resfriamento de carcaças (tabela 1); os dados foram analisados levando-se em consideração a análise do diagrama para a detecção dos Pontos Críticos de Controle (figura 2); a partir desta análise foram identificados os PCC (quadro 1): temperatura da água no tanque de escaldagem e temperatura da água nos processos de pré-resfriamento e resfriamento de carcaças de frangos; em seguida foram sugeridas ações corretivas e formas preventivas de controle através de registros de verificação e monitoramento (quadro 2).

3 Análise e discussão dos resultados

Na figura 1, encontra-se o fluxograma do processo produtivo que envolve o abate de frangos; esta etapa se torna importante para a conservação e qualidade do produto final, tornando, assim, sua vida de prateleira segura.

FIGURA 1 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO PRODUTIVO ABATE DE FRANGOS



FONTE: Os autores (2009)

Na figura 1, apresenta-se o fluxograma do processo produtivo do abate de frangos. A seguir, uma breve descrição das etapas do processo de abate: no setor de recepção ocorre o recebimento dos frangos, os mesmos chegam em caixas com 6 a 9 frangos, em seguida os frangos são pendurados na linha de abate e seguem para um túnel seguido de um tanque de imersão, onde sofrerão uma insensibilização (atordoamento), após esta etapa são sangrados e em seguida os frangos seguem para o tanque de escaldagem, onde são escaldados a temperatura de 60ºC, após esta etapa passam por uma depenadeira para a retirada das penas, passam pelo corta-patas, são transferidos para outra linha e vão para o setor de evisceração, onde é realizada toda a limpeza do frango. Após este primeiro momento, vão para o setor de pré-resfriamento, etapa que serve para reidratar o frango, e, na sequência, para o resfriamento, onde atingem uma temperatura de 4ºC, para fins de conservação do produto. Concluídas estas etapas, os frangos são pendurados em linhas distintas de acordo com o mercado: frango inteiro ou cortes de frango.

As operações de escaldagem, pré-resfriamento e resfriamento tiveram suas temperaturas monitoradas, as quais são apresentadas na tabela 1.

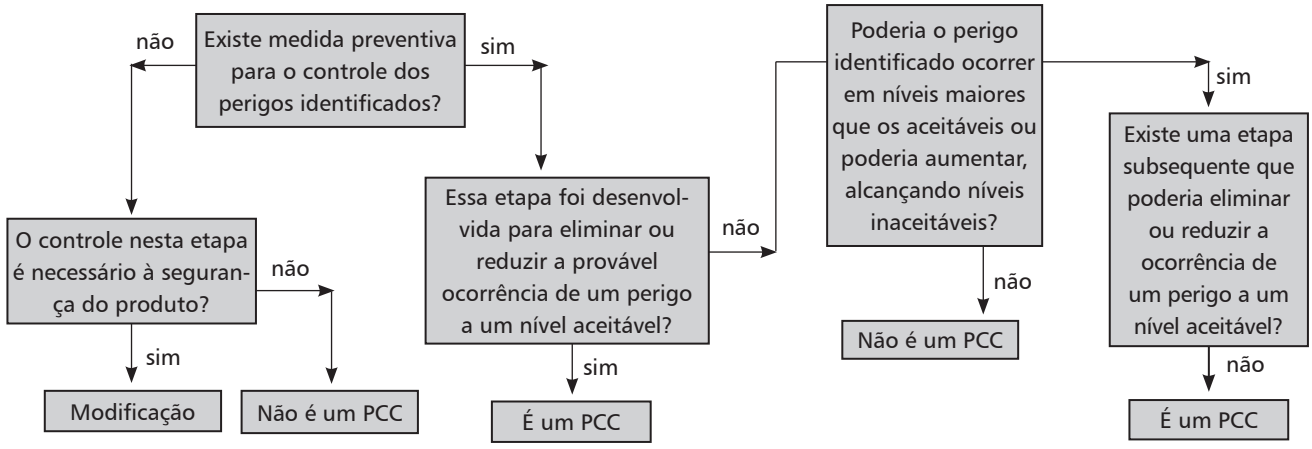
TABELA 1 - VALORES MÉDIOS DE TEMPERATURA NAS OPERAÇÕES DE ABATE

TEMPO (HORA)	TEMPERATURA MÉDIA TANQUE ESCALDAGEM (ºC)	PRÉ CHILLER (º C)	CHILLER I (ºC)	CHILLER II (ºC)
7:00	59,4 ± 0,873	15,2 ± 0,910	3,0 ± 1,30	1,5 ± 0,67
8:00	59,7 ± 0,510	16,1 ± 0,780	3,0 ± 0,99	1,6 ± 0,21
9:00	58,6 ± 0,411	15,0 ± 0,170	3,0 ± 0,73	2,3 ± 0,90
10:00	59,3 ± 0,236	15,0 ± 0,41	3,1 ± 1,0	2,0 ± 0,24
11:00	58,1 ± 0,801	16,0 ± 0,62	3,0 ± 0,95	1,3 ± 0,09
12:00	59,4 ± 0,779	16,1 ± 0,45	3,0 ± 1,24	1,4 ± 0,09
13:00	59,4 ± 0,294	17,2 ± 0,43	3,0 ± 0,94	2,0 ± 0,08
14:00	59,0 ± 0,450	16,0 ± 0,15	3,1 ± 0,60	2,2 ± 2,75
15:00	59,3 ± 0,785	15,0 ± 0,05	3,2 ± 0,69	3,1 ± 2,52
Média	59,1 ± 0,571	15,7 ± 0,44	3,0 ± 0,93	1,93 ± 0,83

FONTE: Os autores (2009)

Conforme resultados obtidos, referentes aos valores médios de cada temperatura nas diferentes etapas do processo de escaldagem, pré-resfriamento e resfriamento de carcaças de frangos demonstrados na tabela 1, percebe-se que as temperaturas de pré-resfriamento, resfriamento da água nos *chillers* 1º e 2º estágios, encontram-se de acordo com a legislação. A temperatura da água do tanque de escaldagem também se encontra de acordo com o padrão permitido. Sendo assim, as temperaturas obtidas refletem na qualidade e conservação do produto final demonstrando a eficiência do controle de qualidade no processo produtivo.

FIGURA 2 - DIAGRAMA PARA DETECÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS DE CONTROLE (PCCS)


Existe medida preventiva para o controle dos perigos identificados?
não
sim
O controle nesta etapa é necessário à segurança do produto?
não
sim
Modificação
Não é um PCC
Essa etapa foi desenvolvida para eliminar ou reduzir a provável ocorrência de um perigo a um nível aceitável?
não
sim
É um PCC
Poderia o perigo identificado ocorrer em níveis maiores que os aceitáveis ou poderia aumentar, alcançando níveis inaceitáveis?
não
Não é um PCC
sim
Existe uma etapa subsequente que poderia eliminar ou reduzir a ocorrência de um perigo a um nível aceitável?
não
É um PCC
sim

FONTE: BRASIL (1998b)

A figura 2 apresenta os critérios adotados para a identificação dos Pontos Críticos de Controle e leva em consideração o grau de risco dos pontos de controle em análise, considerando os perigos que podem estar relacionados com as seguintes características: biológicos, físicos e químicos; no caso da pesquisa em análise, perigo biológico.

QUADRO 1 - CARACTERIZAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS DE CONTROLE (PCCS)

Etapas do Processo	Perigos significativos	O controle nesta etapa é necessário à segurança do produto?	Existe medida preventiva para o controle dos perigos identificados?	Essa etapa foi desenvolvida para eliminar ou reduzir a provável ocorrência de um perigo a um nível aceitável?	Poderia o perigo identificado ocorrer em níveis maiores que os aceitáveis ou poderia aumentar, alcançando níveis inaceitáveis?	Existe uma etapa subsequente que poderia eliminar ou reduzir a ocorrência de um perigo a um nível aceitável?	(PCC)
Recepção e sangria	Biológico	não	sim	não	não	–	–
Escaldagem e depenagem	Biológico	sim	sim	sim	sim	não	PCC1
Evisceração	Biológico	não	–	–	–	–	–
Pré-resfriamento	Biológico	sim	sim	sim	sim	não	PCC2
Resfriamento	Biológico	sim	sim	sim	sim	não	PCC3
Embalagem	Biológico	não	sim	sim	não	–	–
Cortes	Biológico	não	–	–	–	–	–
Congelamento	Biológico	não	sim	sim	não	sim	–
Estocagem	Biológico	não	sim	não	–	–	
Expedição	–	não	sim	não	não	–	–

FONTE: Os autores (2009)

No quadro 1, observa-se as identificações dos Pontos Críticos de Controles (PCCs) conforme padrão regulamentar vigente. Foram identificados os seguintes pontos críticos de controle no processo de abate: PCC1 processo de escaldagem de frangos, PCC2 processo de pré-resfriamento de carcaças e PCC3 processo de resfriamento de carcaças de frango.

QUADRO 2 - SÍNTESE DO PLANO APPCC

ETAPAS DO PROCESSO	PCC	PERIGO	MEDIDAS PREVENTIVAS	LIMITE CRÍTICO	LIMITE DE SEGURANÇA	MONITORAÇÃO	AÇÕES CORRETIVAS	REGISTROS
Escaldagem de frango	PCC1	Biológico	Verificar a temperatura da água do tanque de escaldagem de hora em hora	58 a 60ºC	58ºC	Controle através de planilhas de temperatura da água da escaldagem	Em caso de não conformidade avisar o responsável da área.	Registros de Controle de processos e produto
Pré-resfriamento de carcaça	PCC2	Biológico	Monitorar o controle da quantidade de carcaças, temperatura e vazão de água.	>17ºC 1,3 litros de água por carcaça	< = a 16ºC 1,5 litros de água por carcaça.	Controle através de planilhas de verificação e monitoramento de hora em hora da vazão dos hidrômetros e temperatura.	Controlar a vazão de água através dos hidrômetros; Controlar a quantidade de carcaças que entra no sistema.	O monitoramento deve ser realizado de forma preventiva e corretiva.
Resfriamento de carcaça	PCC3	Biológico	Monitorar o controle da vazão de água e temperatura do sistema.	>4ºC 0,8 litros de água por carcaça	<4ºC e 1,0 litros de água por carcaça	Controle através de planilhas de verificação de hora em hora.	Controle através de planilhas de verificação de hora em hora da vazão dos hidrômetros e temperatura.	O monitoramento deve ser realizado de forma contínua e eficiente.

FONTE: Os autores (2009)

No quadro 2, apresentam-se a síntese do plano APPCC com os respectivos Pontos Críticos de Controle e formas de verificação e monitoramento através de programas de controles preventivos e corretivos no processo de abate de frangos. Também, o quadro, caracteriza como deve ser monitorado o ponto crítico de controle, bem como seus limites de segurança e limites críticos de cada ponto identificado. Sendo assim, pressupõe-se que para um controle efetivo das etapas de abate de frango, o programa APPCC é necessário para uma maior prevenção contra possíveis contaminações do produto em processo e produto acabado.

QUADRO 3 - PLANO DE AÇÃO PRÉ-RESFRIAMENTO DE CARCAÇAS DE FRANGO

Pré-resfriamento de carcaças	Data:
	Turno:
O que?	Medir a temperatura da água no sistema de pré-resfriamento
Quem?	Monitor de qualidade
Como?	Verificar a temperatura, utilizando termômetro digital, anotar os resultados na planilha de monitoramento.
Quando?	De hora em hora

FONTE: Os autores (2009)

QUADRO 4 - PLANO DE AÇÃO RESFRIAMENTO DE CARCAÇAS DE FRANGO

Resfriamento de carcaças de frango	Data:
	Turno:
O que?	Medir a temperatura da água no sistema de resfriamento
Quem?	Inspetor de qualidade
Como?	Verificar a temperatura, utilizando termômetro digital, anotar os resultados na planilha de monitoramento.
Quando?	De hora em hora

FONTE: Os autores (2009)

QUADRO 5 - PLANO DE AÇÃO TEMPERATURA DA ÁGUA NO TANQUE DE ESCALDAGEM

Tanque de escaldagem	Data:
	Turno:
O que?	Medir a temperatura da água no tanque de escaldagem
Quem?	Monitor de qualidade
Como?	Verificar a temperatura, utilizando termômetro digital, anotar os resultados na planilha de monitoramento.
Quando	De hora em hora

FONTE: Os autores (2009)

Nos quadros 3, 4 e 5 apresentam-se planos de ações contemplando o monitoramento das temperaturas nos processos de pré-resfriamento, resfriamento e tanque de escaldagem.

Considerações finais

Conclui-se com a análise realizada que o sistema de controle de qualidade no processo de escaldagem, pré-resfriamento e resfriamento de carcaças de frango, encontra-se em conformidade com a norma regulamentar vigente. Portanto, na análise da relação entre itens de controle do processo através da variável temperatura da água nos processos de escaldagem, pré-resfriamento, resfriamento, o estudo demonstrou que a eficiência das temperaturas da água nestes processos influencia diretamente na qualidade e conservação do produto final, interferindo diretamente na segurança do alimento.

Nesse estudo de caso, ficou evidenciado que os controles das temperaturas da água nos diferentes estágios atende à norma regulamentar. Com a análise realizada, nota-se a fundamental importância da aplicação de técnicas de controle de qualidade no processo produtivo. Neste sentido, torna-se uma técnica necessária, tanto na melhoria como na validação dos processos produtivos. A t écnica de controle de qualidade APPCC demonstrou que tais processos necessitam de maior compreensão e estudo em busca da identificação e correção das diversas e diferentes causas de não conformidades apontadas por estes. Tais identificações e possíveis correções trarão um maior conhecimento e controle sobre os pontos críticos do processo. Desta forma, pode-se afirmar que no contexto das indústrias de abate de frangos, o APPCC é uma técnica de controle de qualidade rigorosa em sua aplicação, capaz de permitir uma maior compreensão do processo, possibilitando ações rápidas de controle.

• Recebido em: 28/04/2009
• Aprovado em: 16/06/2009

Referências

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Portaria n.º 368 de 4 de setembro de 1997. Regulamento técnico sobre as condições higiênico-sanitárias e de boas práticas de fabricação para estabelecimentos elaboradores / industrializadores de alimentos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 8 set. 1997, Seção 1, p.19697.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Portaria n.º 210, de 10 de novembro de 1998. Regulamento técnico da inspeção tecnológica e higiênico-sanitária de carne de aves. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 nov. 1998a, Seção 1, p.226.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Portaria n.º 46 de 10 de fevereiro de 1998. Análises de Perigos e Pontos Críticos de Controle – APPCC. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 mar. 1998b, Seção 1, p.24.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8.ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Otoni, 2004.

CARVALHO, A. M. **Liberalização comercial e competitividade da agricultura brasileira**. São Paulo: UNICAMP, 2002.

COLTRO, A. A gestão da qualidade total e suas influencia na competitividade empresarial. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n.2, p.1-7, jan./jun. 1996.

FORSYTHE, J. S. **Microbilogia da segurança alimentar**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

INSTITUTO PANAMERICANO DE PROTECCIÓN DE ALIMENTOS – INPPAZ. **Boas práticas de fabricação e análise de perigos e pontos críticos de controle**, São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, A. J. R. **A dinâmica inovativa na indústria de frangos na década de 90**. 2001. 160p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

MOREIRA, M. M.; CORREA, P. G. Abertura comercial e industrial: o que se pode esperar e o que se vem obtendo. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.17, n.2, p.61-91, abr./jun. 1997.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARANÁ. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento. SEAB, 2007. Disponível em: <www.pr.gov.br/seab/aspectos/avicul.html>. Acesso em: 15 dez. 2007.

SANTOS, A. C. **Gestão de organizações no agronegócio**. Lavras: UFLA/ FAEPE, 2000.

STEVENSON, K. E; BERNARD, D. T. **HACCP establishing hazard analysis critical control point programs**: a workshop manual. 2nd ed. Washington, D.C.: The Food Processors Institute, 1995.

SILVA JR, E. A. **Manual de controle higiênico-sanitário em alimentos**. 4.ed. São Paulo: Varela, 2001.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free, 1987.

WILKINSON, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira de abate e preparação de carnes**. Campinas: UNICAMP, 1993.

WERKEMA, C. C. M. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: DG Editora, 2000.

VIEIRA, S. **Controle estatístico da qualidade**. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In. ZYLBERSZTAJN, D; NEVES F. M. (Org.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p.1-21.

Executivo expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras

Executive expatriate in Brazil: the implications of characteristics of Brazilian culture

*Gabriela Arantes Gonçalves**
*Irene Kazumi Miura***

Resumo

O sucesso das designações internacionais de executivos é muito importante para a expansão e desenvolvimento comercial das empresas em países estrangeiros. No entanto, uma das principais razões que dificultam a adaptação do expatriado são as diferenças culturais. Neste contexto, o objetivo deste artigo é descrever as principais características da cultura brasileira sob o ponto de vista de executivos expatriados e as implicações destas características na sua adaptação no trabalho e na vida social. Para atender tal objetivo, foram realizados estudos da experiência de executivos expatriados que trabalharam no Brasil no mínimo um ano. As principais características culturais brasileiras que impactam na adaptação no trabalho e na vida social segundo os expatriados entrevistados são: cordialidade e simpatia, "jeitinho brasileiro" e paternalismo. Em suma, é importante salientar que a importância dos resultados deste artigo para executivos estrangeiros que serão futuramente designados para trabalhar no Brasil.

Palavras-chave: expatriado; designação internacional; adaptação no trabalho e adaptação na vida social.

Abstract

The success of international designation of executives is very important for commercial expansion and development of companies in foreign countries. However, one of the reasons that makes the expatriate adaptation difficult is related to cultural differences. In this context, the objective of this work is to describe the main characteristics of the Brazilian culture according to expatriate executives and their implications in the adaptation to work and social life. For that, experiences of expatriate executives that had worked at least one year in Brazil were researched. The main characteristics of the Brazilian culture that have some impact over work and social adaptation according to expatriates are: courtesy, sympathy, "Brazilian flexibility" and paternalism. In resume, it is important to emphasize the relevance of results of this work for expatriate executives that will be assigned to work in Brazil.

Keywords: expatriate; international assignment; work and social adaptation.

* Mestre em Administração de Empresas (USP).
E-mail: gabi_arantes@hotmail.com

** Livre Docente (USP). Professora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.
E-mail: ikmiura@usp.br

Introdução

Nunca tantas pessoas deixaram seu país de origem para viver e trabalhar em países estrangeiros como nos últimos anos. Esta situação é decorrente da globalização que se caracteriza pelo acirramento do comércio entre países de todas as regiões do mundo; formação de blocos econômicos entre mercados regionais; avanço tecnológico e surgimento de corporações altamente competitivas formadas por alianças estratégicas.

Neste contexto, o sucesso da designação internacional de executivos é imprescindível para a expansão e desenvolvimento comercial das empresas em países estrangeiros. Entretanto, Black, Mendenhall e Oddou (1991), Birdseye e Hill (1995) e Dessler (1999) ressaltam que é expressivo o número de executivos americanos que não são bem sucedidos em suas designações internacionais. Dessler (1999) sublinha que executivos americanos e europeus fracassam em suas designações internacionais devido, principalmente, à inabilidade de adaptação ao novo contexto.

Black, Mendenhall e Oddou (1991) desenvolveram um modelo teórico que descreve diversos fatores que impactam na adaptação de expatriados enviados para trabalhar em países estrangeiros. Dentre os diversos fatores citados pelos autores, ressalta-se a importância da preparação prévia do futuro expatriado no que tange à cultura do país para o qual será designado.

Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), os futuros expatriados geralmente têm um desejo de reduzir a incerteza inerente ao novo cenário, especialmente em relação aos novos comportamentos que devem ser exigidos ou esperados e aos velhos comportamentos que seriam considerados inaceitáveis ou inadequados.

Tung (1981), Black e Mendenhall (1990), Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Aycan (1997) ressaltam a importância da conscientização cultural prévia na adaptação do expatriado no país estrangeiro.

Este artigo, desta forma, visa explorar as características da cultura brasileira na visão de expatriados que vivem no Brasil e contribuir, ainda que de forma preliminar, fornecendo informações que sejam úteis para futuros expatriados que venham trabalhar no país. Portanto, o objetivo geral deste artigo é analisar as implicações das características culturais brasileiras na adaptação do executivo expatriado no trabalho e na vida social.

Os objetivos específicos consistem em descrever as características culturais brasileiras identificadas pelos executivos expatriados e descrever as implicações das características culturais brasileiras na adaptação do executivo expatriado no trabalho e vida social.

1 Revisão bibliográfica

O acirramento da internacionalização dos mercados tem conduzido a um aumento significativo das interações interculturais entre pessoas de negócio do mundo todo. Tal fato vem ocasionando um aumento do número de executivos vivendo e trabalhando em um país estrangeiro (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Neste contexto, o sucesso da designação internacional de executivos é imprescindível para a expansão e desenvolvimento comercial das empresas em países estrangeiros. Entretanto, Black, Mendenhall e Oddou (1991), Birdseye e Hill (1995) e Dessler (1999) ressaltam que é expressivo o número de executivos americanos que não são bem sucedidos em suas designações internacionais. Dessler (1999) sublinha que executivos americanos e europeus fracassam em suas designações internacionais devido, principalmente, à inabilidade de adaptação ao novo contexto.

Neste contexto, as diferenças culturais dificultam a negociação intercultural, o estabelecimento e gerenciamento de *joint ventures* internacionais, o gerenciamento de times multiculturais e o desempenho de executivos em designações internacionais.

A partir da década de 80, ressalta-se o aumento significativo das publicações que tratam da influência da cultura sobre o comportamento organizacional e administração de recursos humanos internacionais.

Adler e Bartholomew (1997) propuseram uma classificação destas publicações. Os critérios utilizados pelos autores são: escopo internacional, inclusão ou ausência da cultura na análise, e se a cultura tem impacto no fenômeno estudado.

Em relação ao escopo internacional os artigos foram classificados em:

- nacional estrangeiro: estas publicações focam sobre questões relacionadas ao comportamento organizacional ou administração de recursos humanos em um país específico, por exemplo, estilos de administração na Tailândia;
- internacional comparativo: estas publicações focam sobre a comparação de questões relacionadas ao comportamento organizacional e administração de recursos humanos entre dois ou mais países, por exemplo, a comparação de práticas de recrutamento na França e na Alemanha;
- interação internacional: estas publicações focam na interação entre os membros de organizações de dois ou mais países, por exemplo, análise da interação entre gerentes japoneses e mexicanos em uma subsidiária de uma empresa multinacional japonesa situada no México.

Em relação à inclusão ou ausência da cultura na análise as publicações foram classificadas em:

- culturais: tratam implicitamente ou explicitamente, do conceito de cultura, por exemplo, análise das tradições sociais e o estilo gerencial na China;
- não culturais: são aqueles em que a cultura não está presente como variável ou construto, por exemplo, descrição das práticas de recursos humanos em uma filial de uma empresa multinacional.

Em relação ao impacto da cultura nas práticas gerenciais, as publicações foram classificadas de acordo com a influência ou não da cultura no fenômeno analisado.

Segundo Adler e Bartholomew (1997), as principais revistas e jornais acadêmicos relacionados aos estudos sobre interação intercultural estão descritos no quadro 1.

QUADRO 1 - JORNAIS INTERNACIONAIS SOBRE INTERAÇÃO INTERCULTURAL

Academy of Management Executive	Journal of Applied Psychology
Academy of Management Journal	Management International Review
Academy of Management Review	Journal of Management Studies
Administrative Science Quarterly	Strategic Management Journal
Advanced Management Journal	Organization Dynamics
California Management Review	Organization Studies
Columbia Journal of World Business	ASCI Journal of Management
Group and Organization Studies	Human Systems Management
Harvard Business Review	International Journal of Industrial Organization
Human Relations	Journal of Organizational Behaviour
Human Resource Management	Journal of Business Ethics
International Studies of Management and Organization	Journal of Economic Behaviour and Organization
Journal of Business Research	Journal of Managerial Psychology
Journal of International Business Studies	Journal of Occupational Psychology
Journal of Management	Sloan Management Review
Journal of Applied Behavioral Science	

FONTE: Adaptado de Adler e Bartholomew (1997)

O artigo em questão possui escopo de interação internacional e categoria cultural, ou seja, a cultura impacta significativamente sobre o fenômeno analisado. A seguir, serão explorados o conceito de cultura nacional, suas classificações e a importância das diferenças culturais na designação internacional de expatriados.

Hofstede (1991) define cultura como sendo uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou de uma categoria de indivíduos de outra. Esta definição assume que a cultura é determinada pelo convívio em sociedade através da qual instituições como família, escola e comunidade processam o aprendizado dos valores culturais de um grupo de pessoas.

Portanto, cultura não é herdada geneticamente, mas sim aprendida e derivada do ambiente social de um indivíduo. A cultura deve ser distinguida da natureza

humana e da personalidade do indivíduo. Conforme afirmou Hofstede (1991); natureza humana é aquilo que todos os seres humanos possuem e se constitui através da herança genética. A habilidade humana de sentir medo, alegria, raiva, tristeza, amor, necessidade de associação com os outros, a facilidade de observar o ambiente e falar sobre isto com todos os outros humanos fazem parte da natureza humana. Entretanto, a personalidade é o conjunto pessoal de programas mentais que o indivíduo não divide com nenhum outro ser. A personalidade é em parte herdada e em parte aprendida; esta última é determinada pela modificação trazida pela cultura e também por experiências pessoais de cada indivíduo (HOFSTEDE, 1991).

Hofstede (1991) foca o aspecto de a cultura estar na mente e sublinha que ela é aprendida e compartilhada dentro do coletivo social. Segundo Child e Faulkner (1998), o conceito de cultura nacional consiste em uma programação mental que ocorre durante a infância, e é reforçada durante o tempo de vida de um indivíduo em uma sociedade específica.

Entretanto, as diferenças culturais podem também prejudicar a administração e os negócios internacionais em razão das potenciais situações de conflito (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 1999).

As diferenças culturais, portanto, dificultam a negociação intercultural, o estabelecimento e gerenciamento de *joint ventures* internacionais, o gerenciamento de times multiculturais e o desempenho de executivos em designações internacionais. Segundo Nicholson e Stepina (1998) o entendimento das diferenças culturais é a base de sucesso ou prejuízo de qualquer tentativa de interação intercultural.

Em suma, a compreensão das diferenças culturais é crucial para facilitar a interação entre pessoas de diferentes nacionalidades. Assim, não é importante somente entender como a cultura de uma pessoa influencia o seu comportamento, mas é importante também entender como a nossa própria cultura influencia o nosso comportamento (MIURA, 2001).

Pesquisadores de várias áreas têm conduzido estudos sobre a natureza e a função dos valores culturais. O modelo de classificação mais antigo que descreve os valores humanos foi desenvolvido por Allport, Gordon e Vernon em 1931. Estes autores dividiram os valores nas seguintes categorias: teórica, econômica, estética, social, política e religiosa (NICHOLSON; STEPINA, 1998).

Mais tarde, o modelo de Rokeach (1979) adicionou precisão na descrição de valores, definindo-os como crenças globais que guiam ações e julgamentos em diversas situações.

Este modelo enxerga os valores como uma programação mental aprendida que resulta da vivência em determinado contexto cultural (NICHOLSON; STEPINA, 1998). Atualmente, os modelos relevantes de classificação de cultura nacional para os estudos em administração são classificados quanto ao número de variáveis que são utilizadas para se fazer tal classificação.

Os modelos que utilizam apenas uma variável são denominados de modelos de dimensão única e os modelos que utilizam mais de uma variável são denominados modelos de dimensão múltipla (MORDEN, 1999). Segundo este autor, os principais modelos de dimensão única são dos seguintes autores:

- Hall[1] (1990): diferencia culturas de alto e baixo contexto. É definido em termos de como os indivíduos e sua sociedade buscam informação e conhecimento. Os indivíduos das culturas de alto contexto obtêm informações para tomada de decisão e negociação através de redes de informação pessoal tais como amigos, parentes e pessoas conhecidas. E, os indivíduos de culturas de baixo contexto obtêm informações para tomada de decisão e negociação com base em pesquisa, ou seja, através de bases de dados e fontes de informação (jornais, revistas, livros);
- Lewis[2] (1992): diferencia culturas monocêntricas e policêntricas. Os indivíduos de culturas monocêntricas concentram-se em uma coisa

[1] HALL, E. T.; HALL, M. R. **Understanding cultural differences.** Yarmouth: Intercultural Press, 1990.

[2] LEWIS, L. D. **Finland**: cultural lone wolf – consequences in international business. Helsinki: Richard Lewis Communications, 1992.

de cada vez dentro de uma escala de tempo e consideram o tempo como um recurso escasso. Já os indivíduos de culturas policêntricas são flexíveis e despreocupados com o tempo, fazem muitas coisas ao mesmo tempo, frequentemente, sem planejá-las;

- Fukuyama[3] (1995): identifica e compara sociedades de baixa e alta confiança. Sociedades de alta confiança organizam seu ambiente de trabalho com maior flexibilidade, orientação para o grupo, e com maior delegação de responsabilidade para os menores níveis hierárquicos da organização. As sociedades de baixa confiança, ao contrário, lidam com seus trabalhadores com uma série de regras burocráticas com menor delegação de poder aos níveis hierárquicos mais baixos.

De acordo com Morden (1999) os principais modelos de dimensão múltipla são o modelo de Hofstede (1991) e o modelo de Hampden-Turner e Trompenaars (1999).

Hofstede (1991) propõe que os valores culturais afetam o ambiente de trabalho e sua administração e que estes podem ser categorizados em quatro variáveis:

a) distância do poder: analisa se os membros menos poderosos de instituições e organizações de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído desigualmente;

b) rejeição à incerteza: analisa se os membros de uma cultura sentem-se ameaçados pela incerteza ou situações desconhecidas;

c) individualismo - coletivismo: analisa se o povo de um país prefere agir como indivíduos ao invés de agir como membros de um grupo ou vice-versa;

d) masculinidade - feminilidade: o primeiro pertence às sociedades nas quais os papéis dos gêneros sociais são claramente distintos (por exemplo, dos homens espera-se que sejam decididos, fortes e focados no sucesso material, enquanto que das mulheres espera-se que sejam mais modestas, delicadas, e preocupadas com a qualidade de vida); feminilidade pertence às sociedades nas quais os papéis dos gêneros sociais se sobrepõem (por exemplo, tanto de homens como de mulheres espera-se que sejam modestos, delicados e preocupados com a qualidade de vida).

Hampden-Turner e Trompenaars possuem vários estudos sobre o impacto das diferentes orientações de valores presentes nas culturas nacionais em administração; eles observaram executivos com ocupações similares em mais de trinta empresas espalhadas por cinquenta países e suas publicações são frutos de mais de 20 anos de pesquisas acadêmicas e empíricas.

Segundo estes autores, cultura é a maneira pela qual um grupo de pessoas resolve determinados problemas universais. Todas as pessoas de qualquer lugar do mundo são confrontadas por determinados problemas universais relacionados com pessoas, com a passagem do tempo e com o ambiente. Hampden-Turner e Trompenaars (1999) classificaram as soluções específicas a estes problemas universais em sete dimensões sobre as quais diferentes culturas se contrapõem:

Individualismo v. comunitarismo

Esta dimensão analisa se os indivíduos se consideram primariamente como indivíduos ou como parte de um grupo. Portanto, o indivíduo pode considerar mais importante o seu próprio interesse, podendo contribuir com a comunidade quando e se eles desejarem, ou podem considerar mais importante os interesses da comunidade, visto que esta é constituída por muitos indivíduos.

Cabe ressaltar que o conceito de comunidade varia para diferentes sociedades. Portanto, para cada sociedade em particular é necessário identificar o grupo com o qual os indivíduos possuem maior identificação. Por exemplo, o japonês tende a se identificar com a empresa para qual

[3] FUKUYAMA, F. **Trust**: the social virtues and the creation of prosperity. London: Hamish Hamilton, 1995.

trabalha, o irlandês tende a se identificar com a Igreja Católica Romana e o francês tende a se identificar com a família (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 1999) Em suma, esta dimensão analisa se a orientação primária do indivíduo é para seu próprio *self* ou para os objetivos e metas comuns de sua comunidade.

Universalismo v. particularismo

Esta dimensão define como os indivíduos julgam o comportamento de outra pessoa. Em sociedades universalistas, os indivíduos sentem-se obrigados a seguir os padrões que são universalmente aceitos pela sua cultura. Em sociedades particularistas, os indivíduos acreditam que devem obrigações particulares às pessoas que eles conhecem.

Desta forma, uma conduta universalista ou baseada em regras tende a resistir às exceções que podem distorcer ou enfraquecer uma regra estabelecida, pois há um receio de que fazer exceções possa conduzir o sistema ao colapso.

Já uma conduta particularista ressalta a natureza excepcional das circunstâncias em questão, ou seja, ao julgar o comportamento de uma determinada pessoa argumenta-se que esta não é um "cidadão", mas um amigo, irmão, cônjuge ou filho, ao qual se deve sustentar, proteger ou perdoar os erros, não importando o que as regras estabelecem.

Neutro v. afetivo

Esta dimensão analisa a predominância da razão ou da emoção nos relacionamentos interpessoais. Em geral, as pessoas pertencentes a culturas que são afetivamente neutras não demonstram seus sentimentos e esforçam-se para mantê-los cuidadosamente controlados e dominados. No entanto, em culturas altamente afetivas as pessoas demonstram seus sentimentos claramente mediante uma risada, um sorriso, expressões faciais e gestos.

Ao analisar esta dimensão, cabe ressaltar que a quantidade de emoção que as pessoas demonstram é frequentemente resultado de uma convenção. Por isso, deve-se ter cuidado ao interpretar as diferenças entre culturas afetivas e neutras. Em uma cultura neutra os indivíduos controlam seus sentimentos, repreendem a alegria e a tristeza, pois eles se preocupam em não parecerem espalhafatosos. Já em uma cultura afetiva os indivíduos amplificam seus sentimentos e geralmente os sinalizam de forma mais acentuada.

Status alcançado v. *status* atribuído

As diferentes sociedades conferem *status* aos seus membros de maneiras distintas. Neste sentido, esta dimensão avalia o critério utilizado pelos indivíduos para outorgar *status* às pessoas.

Status alcançado consiste no critério pelo qual um indivíduo outorga *status* às pessoas com base nas suas realizações, especialmente na esfera profissional.

Status atribuído consiste no critério pelo qual um indivíduo outorga *status* às outras pessoas em virtude da sua idade, classe social, sexo, origem, e outras características e atributos, os quais os indivíduos não possuem opção de escolha.

Em resumo, *status* alcançado está relacionado ao que a pessoa realiza e *status* atribuído está relacionado ao que a pessoa é.

Específico v. difuso

Esta dimensão analisa se um indivíduo se envolve com áreas específicas da vida das outras pessoas ou se um indivíduo se envolve difusamente em várias áreas de suas vidas simultaneamente.

Em sociedades específicas o trabalho e a vida pessoal de um indivíduo são acentuadamente separados, mas em sociedades difusas o trabalho e a vida pessoal de um indivíduo tendem a permear um ao outro.

Por exemplo, em culturas orientadas especificamente um gerente separa o trabalho do relacionamento que ele tem com um subordinado, diferente do gerente de culturas orientadas difusamente que se envolve em várias áreas da vida de seu subordinado.

Tempo sequencial v. sincrônico

Esta dimensão analisa qual é a importância que diferentes culturas dão para o passado, presente e futuro. De acordo com esta dimensão, diferentes pessoas podem ser mais ou menos atraídas pelas orientações do passado, presente ou futuro.

Além disso, esta dimensão demonstra a visão que um indivíduo tem sobre o conceito de tempo, que pode ser dividida em duas diferentes ideias:

- tempo é seqüencial, com uma série de eventos passados;
- tempo é sincrônico, no qual o passado, presente e futuro são inter-relacionados e as ideias sobre o futuro e as memórias do passado juntas moldam a ação presente.

Uma diferença importante entre uma cultura sincrônica e uma sequencial é que os indivíduos da primeira preferem desempenhar várias atividades em paralelo, e os indivíduos da segunda preferem realizar uma tarefa somente depois de terminada a tarefa anterior.

Internamente orientado v. externamente orientado

Esta dimensão demonstra a atitude do ser humano em relação ao ambiente. As duas orientações desta dimensão são:

- internamente orientado: engloba sociedades cujos membros acreditam que podem controlar o ambiente se impondo sobre o mesmo;
- externamente orientado: engloba sociedades cujos membros acreditam que o ser humano faz parte da natureza e deve concordar com suas regras, direções e forças.

Em culturas internamente orientadas os indivíduos acreditam que possuem o controle do que acontece com eles. No entanto, em culturas externamente orientadas os indivíduos acreditam que o controle do que acontece com eles está em forças externas, como a sorte ou o acaso (ROBBINS, 2002).

Neste sentido, esta dimensão compara indivíduos que acreditam que podem modelar outras pessoas e o ambiente com aqueles que se veem em harmonia com outras pessoas e com o ambiente.

Em suma, Hampden-Turner e Trompenaars (1999) propõem que diferentes culturas resolvem problemas comuns ou dilemas universais de maneiras bastante distintas. Para cada dilema universal há duas soluções opostas que consistem nas orientações de valores culturais. Estas, portanto, determinam o modo pelo qual cada cultura se distingue das outras.

No entanto, um indivíduo pode ter três tipos de posicionamento diante de orientações de valores culturais opostas:

- **reconciliação**: consiste na capacidade de incorporar valores opostos, ou seja, as orientações de valores de outras pessoas são integradas às do expatriado. Portanto, não há a necessidade deste abandonar os seus valores quando confrontado com um indivíduo que possui orientações de valores opostos;
- **polarização**: os indivíduos insistem em seus próprios valores e ignoram, opõem-se ou até mesmo negam a orientação de valor cultural oposta.
- **compromisso**: as pessoas concedem, dividindo as diferenças de orientações de valores. Diante de circunstâncias excepcionais, um indivíduo concede parte de seus valores desde que a outra parte também faça o mesmo (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS[4], 1999 *apud* MIURA, 2001, p.157).

O quadro a seguir resume as sete dimensões identificadas pelos autores e os três posicionamentos que um indivíduo pode seguir diante de orientações de valores culturais opostas.

[4] HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture**: understanding cultural diversity in business. 2rd ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 1999.

QUADRO 2 - DIMENSÕES CULTURAIS E POSICIONAMENTOS DIANTE DE VALORES OPOSTOS

PROBLEMAS UNIVERSAIS	DIMENSÕES CULTURAIS	POSICIONAMENTO
Relações com Pessoas	***Universalismo vs. Particularismo*** aplicação de regras universais vs. preferência pela consideração do contexto ou relações de amizade.	- **Reconciliação**: capacidade do indivíduo de incorporar orientações de valores opostos. - **Compromisso**: divisão das orientações de valores culturais contrárias. - **Polarização**: insistência nos próprios valores e negação aos valores opostos.
	Individualismo vs. Comunitarismo preferência do indivíduo pelo seu próprio *self* vs. consideração à comunidade em primeiro lugar.	
	Neutro vs. Afetivo domínio da razão vs. domínio da emoção nos relacionamentos interpessoais.	
	***Status* Alcançado vs. *Status* Atribuído** *status* outorgado pelo que a pessoa realiza vs. *status* outorgado pelo que a pessoa é.	
	Específico vs. Difuso envolvimento com áreas específicas da vida das outras pessoas vs. envolvimento difusamente em várias áreas de suas vidas simultaneamente.	
Relações com o Tempo	***Sequencial vs. Sincrônico*** pessoas mais orientadas para o passado vs. pessoas mais orientadas para o futuro.	
Relações com o Ambiente	***Externamento vs. Internamente orientado*** indivíduos que acreditam que podem modelar outras pessoas e o ambiente vs. indivíduos que se veem em harmonia com outras pessoas e com o ambiente.	

FONTE: Os autores (2009)

No contexto das designações internacionais é imprescindível que o expatriado conheça as características culturais do país onde irá trabalhar. Robbins (2002) exemplifica que quando um executivo é designado para trabalhar em algum país estrangeiro, este terá que lidar com chefes, subordinados e colegas de trabalho que nasceram e foram criados em uma cultura diferente da sua. Desta forma, o que é motivador para ele pode não ser motivador para seus colegas de trabalho no país estrangeiro e estes tanto podem considerar seu estilo de comunicação franco e direto como desconfortável e ameaçador.

Além disso, Black e Mendenhall (1990) ressaltam que qualquer executivo ao entrar no país estrangeiro passa por um processo de ajustamento ou adaptação intercultural. Segundo estes autores, este processo possui quatro estágios.

O primeiro estágio ocorre durante as primeiras semanas depois da chegada no país estrangeiro. Neste período o expatriado fica fascinado com os aspectos novos e diferentes da cultura e do país estrangeiro. Alguns pesquisadores denominam este estágio como lua-de-mel. Neste estágio inicial, o expatriado não tem tempo e experiência suficiente no país estrangeiro para descobrir que muitos de seus hábitos e comportamentos passados são inadequados na nova cultura. A combinação da falta de *feedback* negativo com a novidade da cultura estrangeira produz o efeito lua-de-mel.

Uma vez que o expatriado começa a enfrentar as condições reais do dia-a-dia, o segundo estágio se inicia. Este é caracterizado pela frustração e hostilidade em relação ao país estrangeiro. Isto ocorre porque o expatriado descobre que seus comportamentos passados são inadequados na nova cultura, mas ainda não aprendeu por quais comportamentos ele os substituirá. Em geral, o choque cultural ocorre na transição entre o segundo e o terceiro estágio, quando a pessoa já recebeu o máximo de *feedback* negativo, mas ainda tem pouca ideia de quais são os comportamentos adequados.

O terceiro estágio começa quando o indivíduo adquire algumas habilidades como o domínio do idioma estrangeiro e a flexibilidade para mudar o seu próprio comportamento. Neste estágio, o expatriado começa a

aprender quais são os comportamentos adequados na cultura estrangeira.

No quarto estágio, o indivíduo conhece e consegue desempenhar apropriadamente os comportamentos necessários para atuar eficazmente e sem a ansiedade por causa das diferenças culturais.

Os autores Tung (1981), Black e Mendenhall (1990), Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Aycan (1997) sublinham a importância da conscientização cultural prévia na adaptação do expatriado no país estrangeiro. Isso ocorre, pois o expatriado se conscientiza de quais são os comportamentos que devem ser exigidos ou esperados e quais são velhos comportamentos que seriam considerados inaceitáveis ou inadequados no novo contexto cultural, antes mesmo da sua chegada no país estrangeiro, o que facilita a sua adaptação na medida em que minimiza a fase do choque cultural.

Para os expatriados que vêm trabalhar na América Latina, Osland, Franco e Osland (1999) descreveram as principais características da cultura latino-americana e suas implicações no comportamento organizacional:

- **simpatia**: a cordialidade nos relacionamentos pessoais é um traço cultural marcante entre os latino-americanos que enfatiza a empatia, o respeito pelo outro e a harmonia. No entanto, há dois aspectos negativos decorrentes deste traço cultural. O primeiro aspecto é que em geral os latino-americanos tendem a evitar conflitos abertos. Além disso, a ênfase da harmonia e cortesia muitas vezes demonstra uma certa hipocrisia nos relacionamentos interpessoais;
- **personalismo**: intenção das pessoas trabalharem ou serem produtivas devido ao relacionamento pessoal que têm com chefes e colegas de trabalho, ou seja, a confiança de que um trabalhador irá cumprir uma tarefa que lhe foi designada está fortemente relacionada ao senso de lealdade pessoal que este tem em relação ao seu chefe e/ou colegas de trabalho;
- **particularismo**: tendência em realizar exceções às regras baseado em circunstâncias individuais e relações de amizade. Segundo estes autores, há um número de leis muito extenso nos países latino-americanos. E, além disso, as leis destes países são derivadas do Direito Romano e, portanto, baseiam-se em princípios gerais que são mais suscetíveis a diferentes interpretações;
- **confiança**: nos países latino-americanos as pessoas confiam mais nos membros da família e nos amigos mais próximos do que em qualquer outra pessoa. Osland, Franco e Osland (1999) afirmam que isto é decorrente da visão que os latino-americanos têm de que as pessoas são más por natureza e que não são dignas de confiança e que, portanto, necessitam ser controladas;
- **coletivismo**: nos países coletivistas, os indivíduos são mais leais aos interesses do grupo do que aos seus interesses individuais. Para os países latino-americanos o grupo de referência é a família. Portanto, o indivíduo de sociedades coletivistas cujo grupo de referência é a família, como é o caso dos países latino-americanos, consideram a família em primeiro lugar;
- **paternalismo**: padrão cultural que reflete à extensão da família patriarcal. Nas organizações relaciona-se às expectativas dos empregados em relação à maneira como seus chefes devem se comportar. Os empregados latino-americanos esperam que seus chefes se interessem por questões relacionadas à sua vida particular de uma maneira não observada em nenhuma outra cultura. Por exemplo, eles esperam que seus chefes, inclusive expatriados, participem de eventos familiares tais como casamento, batizado, aniversário de filhos, etc.;
- **poder**: nos países latino-americanos não é difícil encontrar gerentes e diretores que possuem estilos de liderança que se baseiam no poder

coercitivo. Por exemplo, em muitos destes países é comum um gerente coagir e ameaçar seus subordinados sem se preocupar com as consequências negativas de seu comportamento. Osland, Franco e Osland (1999) ressaltam que os membros destas sociedades possuem uma tolerância maior ao uso da coerção pelos membros mais poderosos, mas em retribuição eles esperam que estes lhes concedam proteção e privilégios especiais;

- **humor**: outra característica cultural marcante dos latino-americanos é seu senso de humor. No ambiente de trabalho o humor pode desempenhar várias funções como, por exemplo, manter as pessoas prestando atenção em uma reunião e proporcionar *feedback*. Segundo Osland, Franco e Osland (1999) os latino-americanos possuem um respeito mútuo entre si, mas não têm medo de ridicularizar e um exemplo disto são as piadas políticas;
- **fatalismo**: os latino-americanos são considerados fatalistas ou externamente orientados, ou seja, acreditam que não têm o controle ou nada podem fazer para dominar o seu próprio destino. Isto é decorrente da crença de que a vida é predeterminada por um Ser Supremo. Uma das principais implicações desta característica cultural nas organizações é a resistência à mudança. No entanto, Osland, Franco e Osland (1999) afirmam que isto está mudando devido à intensificação das pressões competitivas decorrentes do processo de globalização.

2 Metodologia

O artigo em questão possui um caráter exploratório e almeja familiarizar-se com o tema expatriação. Para atender ao objetivo deste artigo serão realizados estudos da experiência de executivos expatriados que estejam trabalhando no Brasil há mais de um ano.

Mattar (2000, p.21) afirma que

> o objetivo do levantamento de experiências é o de obter e sintetizar todas as experiências relevantes sobre o tema em estudo e, dessa forma, tornar o pesquisador cada vez mais consciente da problemática em estudo.

No estudo de experiências há a necessidade de uma amostra selecionada ou intencional das pessoas que vivenciaram tal experiência. Segundo Selltiz *et al*. (1967), as pessoas precisam ser escolhidas por causa da probabilidade de que ofereçam as contribuições procuradas.

Portanto, neste trabalho de campo a coleta dos dados foi realizada mediante entrevistas em profundidade semi-estruturada cujo roteiro enfatizou a descrição pelo expatriado de sua experiência no Brasil bem como as implicações das características culturais brasileiras na sua adaptação no trabalho e na vida social.

A amostra utilizada foi intencional na qual os entrevistados selecionados deveriam ser expatriados que foram enviados para trabalhar no Brasil por um período mínimo de dois anos. Na época das entrevistas, os entrevistados trabalhavam em subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais e estavam no Brasil há pelo menos um ano. Foram entrevistados quatro expatriados com predisposição e habilidades para sintetizar esta experiência. Os dados demográficos dos executivos expatriados entrevistados são:

- P1: canadense e trabalha em uma empresa canadense de telecomunicações na cidade São Paulo;
- P2: alemão e trabalha em uma empresa alemã do setor de geração de energia no interior do estado de São Paulo;
- P3: português e trabalha em uma empresa norte-americana do setor de alimentos na cidade de São Paulo;
- P4: holandês e trabalha em uma empresa do setor petrolífero na Bacia de Campos no estado do Rio de Janeiro.

Os resultados da pesquisa de campo serão descritos a seguir.

2.1 Análise e discussão

Ao analisar as entrevistas, foram identificadas as seguintes características culturais: cordialidade e simpatia, particularismo, "jeitinho brasileiro", falta de pontualidade, paternalismo e coletivismo, excesso de informalidade e burocracia. A seguir, serão descritas cada característica cultural e as suas implicações na adaptação do executivo expatriado no trabalho e na vida social.

2.1.1 Cordialidade e Simpatia

Uma característica cultural observada pelos expatriados foi a cordialidade ou simpatia do povo brasileiro. Como já descrito anteriormente, Osland, Franco e Osland (1999) ressaltam que este traço cultural é característico dos povos latino-americanos e expressa a empatia, o respeito pelo outro e a harmonia nos relacionamentos interpessoais entre estes povos. Os trechos das entrevistas que demonstram este traço cultural são: "*Os brasileiros são mais acessíveis e integram o expatriado mais rapidamente na vida social do que na Alemanha, por exemplo*" (P:3). "*E o fato de o povo brasileiro ser aberto, também ajudou a me relacionar com eles*" (P:4). "*Eu já passei por Alemanha, Estados Unidos e Dinamarca, e o Brasil é o lugar mais fácil de se integrar na vida social do que em qualquer outro país*" (P:3).

Ao analisar os trechos acima, conclui-se que esta característica cultural influencia positivamente a integração social dos executivos expatriados. Isto também pode ser observado nos trechos abaixo, nos quais os expatriados descrevem a recepção dos brasileiros e o seu esforço em criar um relacionamento harmônico e empático com os estrangeiros: "*A cultura brasileira não tem problemas com a adaptação dos estrangeiros. Povo que gosta de festa, carnaval. A cultura brasileira é de fácil adaptação para os estrangeiros*" (P:1). "*O brasileiro em geral é muito aberto, e eu acho que a cidade de São Paulo está muito voltada para o exterior, para fora do Brasil. Eu acho que o paulistano tem um mente cosmopolita e recebem os internacionais de uma maneira muito especial*" (P:3). "*Ótima integração com brasileiros. Em relação à amizade e apoio no trabalho e fora dele o brasileiro é ótimo*" (P:4).

Como descrito anteriormente, Osland, Franco e Osland (1999) também ressaltam os aspectos negativos deste traço cultural. Por exemplo, a ênfase da harmonia e cortesia nos relacionamentos interpessoais muitas vezes reflete uma certa hipocrisia ou falta de sinceridade. Um dos executivos expatriados ressaltou este aspecto negativo quando estava descrevendo os problemas que ele enfrentou em sua adaptação na vida social: *"Não é fácil criar novos amigos no Brasil, porque aqui não se tem o compromisso. Aqui no Brasil, às vezes uma pessoa convida outra para ir em sua casa só por questão de educação, mas não é um compromisso. Na Alemanha é diferente, tudo que se diz deve ser cumprido*" (P:1).

2.1.2 Particularismo

Este traço ou característica cultural demonstra a tendência em realizar exceções às regras baseadas em circunstâncias individuais e relações de amizade (OSLAND; FRANCO; OSLAND, 1999).

Hampden-Turner e Trompenaars (1999) diferenciam a cultura universalista da cultura particularista. Na primeira, os indivíduos sentem-se obrigados a seguir os padrões que são universalmente aceitos pela sua cultura, pois temem que fazer exceções possa conduzir o sistema ao colapso. Entretanto, na cultura particularista os indivíduos acreditam que devem obrigações particulares às pessoas que eles conhecem, ou seja, deve haver exceções às regras quando se trata de um membro da família ou de um amigo.

Um expatriado entrevistado observou a importância das relações de amizade (particularismo) dentro da empresa: "*Se existe um expert na empresa ele precisa de muito mais que conhecimento para definir alguma coisa ou colocar algo em prática. Não adianta ter só conhecimento e boas ideias é preciso ter um bom*

relacionamento com as pessoas certas. E eu demorei um pouco para entender isto" (P:1).

O expatriado ressaltou também que no início teve dificuldades para entender esta peculiaridade das relações interpessoais no trabalho.

2.1.3 "Jeitinho Brasileiro"

Outra característica cultural observada pelos expatriados foi o "jeitinho brasileiro. Um dos entrevistados definiu "jeitinho brasileiro" da seguinte forma: "*O jeitinho brasileiro é quando você dá uma obra ou tarefa a uma pessoa e explica exatamente como você quer que seja feita e ela acha que no meio do caminho pode mudar o que foi pedido, que, aliás, é mais fácil para ela, mas que não é a maneira que você pediu*" (P:4).

A seguir, os expatriados entrevistados salientam a dificuldade de lidar com o "jeitinho brasileiro" e o impacto negativo na vida profissional. "*Na vida profissional, aqui no Brasil, há grandes desafiosi, e um grande desafio realmente é a questão do jeitinho brasileiro que você sabendo lidar com isto você também sabe lidar com atrasos, ineficiências, você tem que aprender o jeitinho brasileiro para saber como/o que as pessoas fazem para lidar com isto*" (P:3). "*Outra coisa que eu não consegui me acostumar é o jeitinho brasileiro*" (P:1)."*A pior coisa que eu podia escutar é algum brasileiro dizendo Ohh, Não se preocupe, eu dou um jeitinho!!! Aí eu que tinha que me preocupar porque ali começava um problema"* (P:4).

Um dos entrevistados exemplificou o impacto negativo do "jeitinho brasileiro" no trabalho: "*Aqui tem que ficar ligando para as pessoas averiguando se a entrega foi feita, foi cumprida, o quanto gastou, este é o tipo de coisa que não acontece em Portugal, e isto complica um pouco. Por exemplo, nós trabalhamos com agências de publicidade e já aconteceu muito de combinarmos que um filme seria entregue à tarde e ao meio-dia nós recebemos uma ligação de que a máquina quebrou, ou sei lá, a esposa do motorista ficou doente, algum fato desse tipo, e isto complica o meu trabalho um pouco. Por exemplo, nos outros países em que estive, quando você tem um projeto com uma pessoa você não tem que ficar ligando, correndo atrás, estas pessoas tinham a consciência e responsabilidade pelo cumprimento das metas e prazos, com os brasileiros é diferente, muitas vezes você tem que ficar ligando, cobrando da pessoa o cumprimento de metas e prazos*" (P:3).

2.1.4 Falta de Pontualidade

Como o "jeitinho brasileiro", a falta de pontualidade é outra característica cultural que irrita os expatriados. A seguir os entrevistados enfatizam que o brasileiro não respeita o horário combinado e considera isto normal: "*O brasileiro não respeita muito o horário combinado, o que irrita um pouco os alemães*" (P:2). "*A noção de tempo do brasileiro é muito irritante. Um atraso de meia hora é normal"* (P:3).

2.1.5 Paternalismo e Coletivismo

Como já descrito anteriormente, paternalismo expressa as expectativas dos empregados em relação à maneira como seus chefes devem se comportar. Osland, Franco e Osland (1999) afirmam que os empregados latino-americanos esperam que seus chefes se interessem por questões relacionadas à sua vida particular de uma maneira não observada em nenhuma outra cultura.

Osland, Franco e Osland (1999) sublinham também que os países latino-americanos, inclusive o Brasil, são sociedades coletivistas e têm a família como seu principal grupo de referência. Portanto, os interesses da família para o latino-americano são mais importantes até mesmo do que os seus próprios interesses.

Osland, Franco e Osland (1999) demonstramm que o paternalismo é evidente nas organizações latino-americanas. Um exemplo comum é o empregado, especialmente a mulher, frequentemente pedir permissão para se ausentar do trabalho para cumprir algumas obrigações relacionadas à família.

Os expatriados entrevistados descreveram esta característica cultural e suas implicações no ambiente de trabalho: "*Outra coisa que é diferente aqui também é que o brasileiro é muito ligado à família e muitas pessoas abusam disto, por exemplo licença médica, faltam porque alguém da família está doente. Às vezes a pessoa está embarcada e solicita o desembarque imediato porque alguém da família está com algum problema e estas pessoas não têm noção que nós temos que pagar o helicóptero para realizar o desembarque e isto custa muito dinheiro, quase 12 mil reais*" (P:4). "*Os brasileiros às vezes usam muitas desculpas pra não cumprir o combinado como, por exemplo, a esposa ficar doente*" (P:3). "*Aqui há uma relação paternalista entre chefe e empregado*" (P:1). "*Eu acho que no Canadá os padrões de desempenho são mais formais. Aqui as relações as trabalho são paternalistas. Os gerentes e empregados se tratam como pais e filhos. No Canadá as relações de trabalho são mais formais*" (P:1).

Como se pôde observar nos trechos acima, o expatriado critica pontualmente o relacionamento paternalista entre chefes e subordinados e demonstra, sob o seu ponto de vista, o impacto negativo desta característica cultural no ambiente de trabalho.

2.1.6 Excesso de Informalidade

Outra característica cultural identificada pelos expatriados entrevistados foi o excesso de informalidade. Segundo Hampden-Turner e Trompenaars (1999) o excesso de informalidade é uma consequência das culturas orientadas difusamente.

Segundo estes autores, culturas orientadas difusamente são aquelas cujos relacionamentos interpessoais envolvem de maneira generalizada várias áreas da vida dos indivíduos. Por exemplo, o trabalho e a vida particular das pessoas tendem a permear um ao outro. Desta forma, é comum nas culturas orientadas difusamente,, os gerentes participarem da vida particular de seus subordinados e vice-versa.

Hampden-Turner e Trompenaars (1999) revelam que o excesso de informalidade, típico de indivíduos classificados como difusos, pode levar à perda de foco em reuniões e negociações e à lentidão em processos de tomada de decisão.

Corroborando com estes autores, os expatriados entrevistados descrevem as seguintes observações e exemplos: "*Um problema que tive em relação à cultura brasileira foi a adaptação ao estilo de negociação do cliente brasileiro que é muito diferente. O brasileiro tem mais paciência, o processo é mais demorado, primeiro as pessoas ficam perguntando sobre a família. Aqui é mais fácil a negociação, pois a cultura é menos rígida. Aqui as pessoas brigam o tempo todo, mas depois fica tudo em paz. Ao negociar com clientes brasileiros é preciso criar empatia, conversar. Na Alemanha a negociação é mais rígida e com maior objetividade*" (P:2). "*Aqui, isto é diferente, se discute muito para tomar uma decisão e quando esta é tomada ainda muitas vezes se muda de ideia, ou seja, chega alguém depois da decisão tomada e fala ahh, eu tenho uma ideia melhor, aí eu penso porque que ele não falou antes*" (P:4).

Para culturas orientadas especificamente, nas quais os relacionamentos interpessoais envolvem apenas um aspecto da vida dos indivíduos, o excesso de informalidade pode ser considerado uma invasão de privacidade: "*O brasileiro invade muito a sua privacidade e isto é um problema grande que eu não consigo me acostumar*" (P:4).

2.1.7 Burocracia

Ao analisar as repostas dos entrevistados, constatou-se que a burocracia exacerbada e o excesso de leis são características marcantes da cultura brasileira que incomodam e dificultam a vida profissional do executivo expatriado no Brasil: "*As leis também dificultaram um pouco o meu trabalho. Eu acho muito difícil entender as leis brasileiras. E isso é muito importante para um diretor financeiro. Muitas leis para tudo e leis de difícil compreensão. Às vezes eu peço para várias pessoas me explicarem sobre uma determinada lei e a explicação e o entendimento que uma pessoa brasileira tem desta lei é diferente da outra pessoa brasileira. Eu acabo tendo*

respostas diferentes para uma mesma lei" (P:1). "*A burocracia também é algo que me incomoda muito. Há muita dificuldade e demora para tirar uma carteira de trabalho no Ministério do Trabalho. É também muito difícil e demorado tirar uma carteira de motorista. Aqui há uma carência de infraestrutura, filas em banco, que possuem um péssimo atendimento*" (P:2). "*A burocracia tem um impacto muito negativo no seu trabalho. Por exemplo, você gasta dias e dias para arrumar uma papelada para fazer alguma coisa ou resolver algum problema*" (P:4). "*Na Holanda se eu dou uma palavra para uma pessoa, palavra é palavra e você pode confiar nela. Aqui tudo tem que ser escrito, realizar contratos, ir ao cartório reconhecer firma. E aqui tem que provar tudo, muitas vezes na justiça*" (P:4).

3 Conclusão

Como já descrito anteriormente, o acirramento da internacionalização dos mercados tem aumentado o número de pessoas vivendo e trabalhando em um país estrangeiro. O grande desafio para estes expatriados é justamente a adaptação ao trabalho e vida social em uma cultura diferente da sua cultura de origem.

Vários autores concordam que a conscientização prévia acerca da cultura do país estrangeiro minimiza o choque cultural e facilita a adaptação do expatriado na nova cultura.

Desta forma, este artigo buscou descrever as principais características da cultura brasileira sob o ponto de vista de executivos expatriados e as implicações destas características na sua adaptação no trabalho e na vida social.

Sob o ponto de vista dos executivos expatriados, as principais características da cultura brasileira são: cordialidade e simpatia, particularismo, "jeitinho brasileiro", falta de pontualidade, paternalismo e coletivismo, excesso de informalidade e burocracia.

Na análise do conteúdo das entrevistas foram identificadas as principais implicações das características culturais brasileiras na adaptação do executivo expatriado no trabalho e na vida social:

- a cordialidade e a simpatia, em geral, facilitam a integração social do executivo expatriado;
- o "jeitinho brasileiro"e a falta de pontualidade dificultam a vida profissional dos executivos expatriados pois estes têm que se acostumar com algumas ineficiências consequentes destas características culturais;
- o paternalismo é algo incompreensível para os executivos expatriados, mas que estes devem aprender a lidar, principalmente se forem ocupar cargos de chefia;
- o excesso de informalidade afeta os relacionamentos interpessoais entre brasileiros e expatriados, pois para culturas orientadas especificamente isto é considerado invasão de privacidade;
- o excesso de informalidade e a burocracia, por não poderem ser totalmente controlados, podem dificultar a produtividade do executivo expatriado.

Em suma, este artigo é importante para clarificar e analisar as características culturais brasileiras sob o ponto de vista do executivo expatriado. Cabe ressaltar que não se pode realizar generalizações a partir deste artigo, já que possui um caráter exploratório. E, é importante ressaltar também o incentivo a outras pesquisas quantitativas nesta área para validar as análises de estudos exploratórios como este.

• Recebido em: 09/02/2008
• Aprovado em: 12/05/2009

Referências

ADLER, N. J.; BARTHOLOMEW, S. Building networks and crossing borders: the dynamics of knowledge generation in a transnational world. In: JOINT, P.; WARNER M. (Org.) **Managing across cultures**: issues and perspectives. London: International Thomson Business, 1997. p.7-32.

AYCAN, Z. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. **The International Journal of Human Resource Management**, London, UK, v.8, n.4, p.435-456, Aug. 1997.

BIRDSEYE, M. G.; HILL, J. S. Individual, organizational work and environmental influences on expatriate turnover tendencies: an empirical study. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, Ga., v.26, n.4, p.787-814, Winter 1995.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: a review and theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, New York, v.15, n.1, p.113-136, Jan. 1990.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, New York, v.16, n.2, p.291-317, Apr. 1991.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**. Oxford: Oxford University, 1998.

DESSLER, G. **Human Resource Management**. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1999.

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture**: understanding cultural diversity in business. 2nd ed. London: N. Brealey, 1999.

_____. **Building cross-cultural competence**: how create wealth from conflicting values. New York: J. Wiley, 2000.

HOFSTEDE, G. **Culture and organization**: software of the mind. New York: McGrave-Hill, 1991.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas 2000.

MIURA, I. K. **A influência dos valores culturais no comportamento de executivos em designações internacionais**. 2001. 156p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MORDEN, T. Models of national culture: a management review. **Cross Cultural Management**, Bradford, UK, v.6, n.1, p.19-44, Jan.1999.

NICHOLSON, J. D.; STEPINA, L. P. Cultural values: a cross-national studie. **Cross Cultural Management**, Bradford, UK v.5, n.1, p.33-47, Jan. 1998.

OSLAND, J. S.; FRANCO, S.; OSLAND, A. Implications of Latin American cultures: lesson for the expatriate manager. **Journal of Management Inquiry**, Newbury Park, CA v.8, n.2, p.219-234, June 1999.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

TUNG, R. Selection and training of personnel for overseas assignments. **Columbia Journal of World Business**, New York, v.16, n.1, p.68-78, 1981.

As emissoras de TV aberta no Brasil e o seu crescimento: propostas inovadoras ou seguidoras da líder de mercado?

Open TV channels in Brazil and their growth: innovative proposals or followers of the market leader?

*Francisco Rodrigues Gomes**

Resumo

A competição pela audiência no mercado de emissoras de televisão aberta no Brasil tem se demonstrado, nos últimos anos, uma árdua tarefa pela conquista de crescimento entre as emissoras integrantes do bloco intermediário – segunda, terceira e quarta colocadas no ranking de audiência. A supremacia da líder de audiência é constatada pela participação nos investimentos publicitários para TV. O objetivo deste artigo é contextualizar a recente teoria do crescimento pela inovação (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003) e o mercado de emissoras de televisão aberta no Brasil, buscando respostas para as seguintes questões: De acordo com a teoria da inovação, os projetos e as ações adotadas pelas emissoras desafiantes a líder apresentam um alinhamento com o modelo teórico? As ações estratégicas realizadas pelas emissoras, normalmente, caracterizam-se por inovações de natureza sustentadora ou disruptiva? Através de análise de produtos lançados de 1990 a 2004, portanto, 14 anos, pelas empresas emissoras de TV, procurou-se fornecer elementos para uma melhor reflexão sobre a aplicabilidade e a relação da teoria da inovação no mercado de emissora de TV aberta no Brasil.

Palavras-chave: inovação sustentadora; projetos; crescimento; inovação disruptiva.

Abstract

Competition for audience in the market of TV channels in Brazil has proved to be a hard task in the last recent years when it comes to conquering the growth among the channels which are part of the intermediate block – second, third and fourth places in the audience ranking. The supremacy of the audience leader is shown by the participation in publicity investments for TV. This article aims to contextualize the recent theory of growth for innovation (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003) and the market of open TV channels in Brazil, trying to find answers for the following questions: According to the theory of innovation, do the projects and the actions adopted by the channels which challenge the leader present an alignment with the theory model? Are the strategic actions developed by the channels normally characterized by innovation of a sustaining or a disruptive nature? Through the analysis of products put in the market between 1990 and 2004 – that is 14 years – by the broadcasting TV channels, people have tried to provide elements for a better reflection upon the applicability and the relation of the theory of innovation in the market of the Brazilian open TV channels.

Keywords: sustaining innovation: projects; growth: disruptive innovation.

* Mestre em Administração Estratégica Empresarial (PUC-SP). Diretor de Marketing e Vendas da Angelus. E-mail: francisco.rgomes@uol.com.br

Introdução

A competição pela audiência no mercado de emissoras de televisão aberta no Brasil tem se demonstrado, nos últimos anos, uma árdua tarefa pela conquista de espaço entre as emissoras. Segundo Hoineff (2004a), a supremacia da líder de audiência é ressaltada pela conquista de 78% de todo o investimento publicitário realizado no segmento.

Este artigo procura discutir a relação entre a teoria da inovação, que se propõe a ser um modelo de avaliação de lançamentos de produtos e serviços, e os movimentos realizados pelas emissoras. Buscamos responder, de acordo com a teoria, se as ações adotadas pelas empresas emissoras de TV desafiantes a líder se enquadram no modelo teórico sugerido para empresas desafiantes. Através de breve análise de produto lançado no ano de 1990 e no de 2004, iremos procurar elementos para uma melhor reflexão sobre a aplicação da teoria da inovação.

1 Contextualizando a inovação – inovações sustentadoras ou disruptivas?

O sucesso das inovações que ocorreram no mercado, em grande medida, eram atribuídas a uma combinação harmônica entre os elementos "produto certo", "lugar certo" e "momento certo". Sendo assim, a intuição e uma forte dose de coincidência, supostamente ditam as regras no aspecto inovação de produtos e serviços. No entanto, de acordo com a teoria da inovação proposta por Christensen e Raynor (2003), o sucesso ou fracasso no desenvolvimento de um produto ou serviço pode ser, digamos, previamente diagnosticado.

Segundo o autor, a teoria da inovação permite saber quando as líderes de mercado vencerão e quando as desafiantes de mercado têm maiores chances de sucesso. O modelo se baseia na identificação de duas categorias: sustentadoras e disruptivas, quando o assunto é inovação.

A inovação de caráter sustentador busca a melhoria do desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do segmento, enquanto que a inovação disruptiva pode ser classificada como sendo de novo mercado e baixo mercado. Inovação de novo mercado irá atender até então não-consumidores de um determinado produto ou serviço, e a inovação de baixo mercado, em contrapartida, atrai consumidores já saciados ou mais do que satisfeitos na camada inferior do mercado.

1.1 Elementos críticos da disrupção

Christensen (2000) identificou três elementos críticos da disrupção. Primeiro, em todo o segmento de serviço ou produto existe uma taxa de melhoria utilizável pelo mercado, ou seja, a partir de um determinado momento a inovação deixa de ser absorvida pelos consumidores. O produto videocassete e suas inúmeras funções inovadoras é um retrato da saturação das melhorias que não são mais absorvidas pelo mercado (usuários).

Segundo, todo o mercado tem sua própria trajetória de melhoria, sugerindo que todo o progresso quase sempre supera a capacidade de utilização e absorção dos clientes de qualquer camada do mercado. Isso significa que, embora posicionando o produto ou serviço para atender determinadas necessidades atuais, no futuro a empresa ultrapassará as demandas dos clientes; a busca pela melhoria constante na oferta de melhores produtos é a principal causa.

O terceiro elemento crítico é a distinção entre inovação sustentadora e inovação disruptiva. A inovação sustentadora tem como *target* os clientes exigentes e sofisticados, por meio de desempenho superior ao até então disponível. E ainda de acordo com a teoria, as inovações de caráter sustentador são melhorias incrementais que as empresas introduzem em seus

produtos. Assim, não importando o grau de dificuldade da inovação, as líderes de mercado quase sempre ganham a batalha pela inovação sustentadora. Sugerindo assim, que as concorrentes tradicionais buscam brigar pelo mercado através de inovações sustentadoras, pois dispõem de recursos suficientes para saírem ganhadoras. Para identificar se a ideia possui potencial disruptivo, Christensen e Raynor (2003) sugerem três conjuntos de perguntas, onde pelo menos uma das questões deve ser respondida afirmativamente.

Segundo os autores, para se identificar uma ideia de potencial disruptivo de novo mercado, necessariamente se deve observar:

a) "Fatia considerável da população não tem dinheiro, equipamentos ou habilidades para ter ou usar o produto por conta própria e, em consequência, não utiliza o produto de modo algum ou precisa pagar a alguém com mais recursos para manejá-lo em seu lugar?"

b) "Para usar o produto, os clientes precisam se dirigir a locais inconvenientes ou centralizados?"

Para identificar uma ideia de potencial disruptivo de baixo mercado:

a) "No baixo mercado, existem clientes que gostariam de comprar produtos menos sofisticados, mas com bom desempenho, se pudessem adquiri-los a preços mais baixos?"

b) "Temos condições de criar um modelo de negócios que gere lucros atraentes, a preços com descontos, de modo a conquistar esses clientes saciados do baixo mercado?"

Ainda segundo Christensen e Raynor (2003), quando a inovação passa pelo teste de novo mercado ou baixo mercado, ainda é preciso levar em conta um terceiro aspecto crítico, e responder afirmativamente à seguinte questão: "A inovação é disruptiva para todos os titulares significativos do setor?" Caso pareça sustentadora para um ou mais atores expressivos, as chances serão a favor dessas veteranas, e a estreante dificilmente sairá vitoriosa.

Assim, se a ideia não passar pelo teste definitivo, não poderá ser enquadrada em disruptiva. Ainda, a ideia poderá ser de caráter sustentador, no entanto não se deve esperar que a mesma venha se constituir na base de um novo negócio de crescimento acelerado para a empresa estreante no segmento.

QUADRO 1 - TRÊS ABORDAGENS PARA A CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS DE CRESCIMENTO ACELERADO

DIMENSÕES	INOVAÇÕES SUSTENTADORAS	INOVAÇÕES DE BAIXO MERCADO	INOVAÇÕES DE NOVO MERCADO
Desempenho almejado para o produto ou serviço	Melhoria do desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do setor. Tais melhorias podem ser de natureza incremental ou descontínua.	Desempenho bastante bom com base nos critérios tradicionais de avaliação do desempenho do segmento inferior do mercado dominante.	Baixo desempenho nos atributos "tradicionais", mas melhoria de desempenho em novos atributos – tipicamente simplicidade e conveniência.
Clientes-alvo ou aplicações de mercado visadas	Os clientes mais atraentes, ou seja, lucrativos, dos mercados dominantes, que estejam dispostos a pagar pela melhoria do desempenho.	Clientes saciados (ou mais do que satisfeitos) no segmento inferior do mercado dominante.	Não-consumo: clientes que historicamente não tinham dinheiro ou habilidades para comprar e usar o produto.
Impacto sobre o modelo de negócios (processos e estrutura de custos)	Melhoria ou preservação das margens de lucro, mediante a exploração dos processos e da estrutura de custos existentes e por meio do melhor aproveitamento das atuais vantagens competitivas.	Adoção de nova abordagem operacional ou financeira – ou ambas – nova combinação de margem bruta mais baixa e giro dos ativos mais alto, capaz de gerar retornos atraentes a preços mais baixos, de modo a conquistar clientes no segmento inferior do mercado.	O modelo de negócios deve ser lucrativo a preços unitários mais baixos e, de início, com volume de produção menores. A margem bruta unitária será bem mais baixa.

FONTE: Adaptado de Christensen e Raynor (2003)

2 O papel da segmentação na teoria da inovação

Christensen e Raynor (2003) ressalta que a segmentação tradicional busca identificar um conjunto semelhante de consumidores, através de atributos do produto, tais como: preço, características demográficas e psicológicas. Segundo o autor, o modelo de segmentação por atributos é capaz de revelar correlações entre atributos e resultados, e não se estabelecer uma relação de causalidade, também o autor aponta esse preceito (segmentação por atributo) como a frequente responsável pelo insucesso na estratégia de inovação.

Segundo Christensen e Raynor (2003, p.97),

> A previsibilidade em *marketing* exige que se compreendam as circunstâncias nas quais os clientes compram ou usam os produtos. Especificamente, os clientes – indivíduos ou organizações – precisam que certas "tarefas" sejam realizadas com regularidade. Ao se conscientizarem da necessidade de uma tarefa a ser executada, os clientes procuram um produto ou serviço que possam "contratar" para realizar a tarefa; as dimensões funcionais, emocionais e sociais da tarefa a ser realizada constituem as circunstâncias em que os clientes efetuam as compras. Em outros termos, a unidade crítica de análise é a circunstância, não o cliente.

2.1 A segmentação por circunstância – disrupção de novo mercado

Quando se posiciona um determinado produto disruptivo para atender uma determinada tarefa que até então vinha sendo mal atendida no passado (disrupção de baixo mercado) esse processo é citado por Christensen e Raynor (2003) como ponto inicial para construção de uma plataforma para o subsequente crescimento acelerado por meio de inovações sustentadoras que reforçam as plataformas de lançamento iniciais.

Para inovações de disrupção de novo mercado, exige-se primeiro que o foco esteja na realização da tarefa a ser executada, tornando-se o mais próximo possível de um atributo de valor para os clientes. E a questão passa a ser o contato intenso com o mercado na busca de entender, através de observação e questionamento, o que as pessoas tentam realizar e se a ideia apresentada – produto ou serviço – supre essa necessidade de tarefa a ser executada.

3 Produtoras e projetos independentes ou estúdio próprios

Outro aspecto importante na teoria da inovação é a decisão entre integrar ou terceirizar; Christensen e Raynor (2003) apontam que:

> [...] a categorização dentro da competência essencial ou fora da competência essencial da empresa pode induzir a erros, e sugerem que a questão seja o que se precisa dominar hoje e o que precisará ser dominado no futuro para que a empresa seja excelente em busca de melhorias que os clientes considerarão importantes.

A resposta começa, segundo os autores, a partir da abordagem "tarefa a ser executada" pois, os clientes não comprarão o produto, a não ser que resolva um problema para eles.

Através da teoria, sugere-se que integrar a cadeia de produção é uma vantagem quando os produtos são "não bastante bons", e para a decisão de terceirização (especialização) e desintegração, quando os produtos são "mais do que bastante bons".

O lançamento da novela Metamorphoses no ano de 2004 (quadro 3), pela emissora de televisão Rede Record por uma produtora independente, apresenta um alinhamento na direção de um dos aspectos da teoria da inovação. Visto que o projeto (produto)

novela é percebido pelo mercado como de excelente qualidade de produção e realização – portanto "mais do que bastante bom" – a emissora em questão optou por terceirizar a realização.

É importante observar que embora a emissora tenha realizado uma ação de acordo com a teoria, não significou que a novela Metamorphoses fosse considerada uma inovação através da categoria sustentadora ou disruptiva.

No entanto, o segmento de produção de novelas é dominado pela emissora de televisão Rede Globo – líder no segmento, com audiência média de 34 pontos, segundo o Instituto de Pesquisas Datanexus – e que atende ao segmento com padrões de qualidade exigidos pelo mercado.

Diante desse cenário desafiante, a emissora de televisão Rede Record e a produtora responsável pelo projeto, teriam que recorrer a uma estratégia de inovação sustentadora – pois o produto novela é um produto já existente – a fim de ganhar mercado. Tal estratégia – inovação sustentadora – foi concebida com sucesso no ano de 1990, com a realização da novela Pantanal, produzida pela emissora de televisão Rede Manchete. Vale observar que o produto "novela Pantanal" está sendo reprisado neste ano através de uma emissora de TV.

4 Mercado de TV aberta

Segundo Hoineff (2004b), o Brasil é um dos maiores consumidores de televisão do mundo – 110 milhões de brasileiros assistem televisão todos os dias. A televisão é o veículo pelo qual o brasileiro recebe aproximadamente 75% de toda a sua informação.

4.1 Análise das inovações nos últimos anos

Através de uma avaliação da audiência nos últimos quarenta anos, Cunha (2004) faz um relato precioso dos lançamentos que obtiveram sucesso na concorrência pela audiência, sugerindo como causas desses sucessos a criatividade e ousadia das emissoras.

Segundo Cunha (2004), a novela Pantanal (quadro 2) produzida em 1990 pela emissora de TV Rede Manchete, apresentava um rompimento ao modelo tradicional de produções em estúdios, pois grande parte das filmagens para concepção da novela foi realizada fora do estúdio, levando ao ar as paisagens da região pantaneira. Observamos neste aspecto, segundo a teoria, uma inovação, uma melhoria de natureza incremental, portanto uma inovação sustentadora.

Em 1991, o programa Aqui Agora (quadro 2), da emissora de TV SBT, relança o jornalismo policial. O programa apresenta uma nova abordagem operacional: câmera no ombro e a busca da notícia policial no momento em esta ocorre. Trata-se de um produto inovador de categoria disruptiva de baixo mercado, de acordo com público-alvo e o impacto sobre o modelo de realização do programa, conforme quadro 1. E, ao lançar o Programa do Ratinho (quadro 2), a SBT apresenta uma inovação disruptiva de novo mercado. "Era a primeira vez que o povão podia se ver e se ouvir sem os assépticos e cintilantes cenários dos noticiosos da TV" – Cunha (2004). Este programa apresenta um caso representativo para a inovação de novo mercado; temos os clientes-alvo que historicamente não tinham habilidades para usar o produto. Opostamente às inovações introduzidas pelas emissoras acima citadas, a Rede Record, com a novela Metamorphoses (quadro 3) e o telejornalismo do Jornal da Band (quadro 3), de acordo com o modelo teorico de Christensen e Raynor (2003), não são considerados inovações para o segmento e, consequentemente, no mercado na qual atuam.

QUADRO 2 - AS INOVAÇÕES NO MERCADO TELEVISIVO E A SUA CATEGORIA CORRESPONDENTE

SEGMENTO / PRODUTO	CATEGORIA DE INOVAÇÃO	DIMENSÃO
Novela / Pantanal	Inovação sustentadora	- Desempenho: filmagens com tomadas externas, até então as produções se concentravam nos estúdios, foi possível explorar a beleza do cenário, a região do Pantanal e título da novela; - Cliente-Alvo: os clientes mais atraentes dos mercados dominantes; - Impacto sobre o modelo de negócios: aproveitamento de vantagens competitivas (direção e roteiro).
Telejornalismo Policial / Aqui Agora	Inovação disruptiva de baixo mercado	- Desempenho: boa produção e realização; - Cliente-Alvo: clientes saciados no segmento inferior do mercado dominante; - Impacto sobre o modelo de negócios: operacional, baixo custo de produção ("câmera no ombro").
Programa de Auditório / Programa do Ratinho	Inovação disruptiva de novo mercado	- Desempenho: baixo desempenho nos atributos tradicionais, "melhoria" do desempenho em novos atributos, buscando simplificar compreensão na utilização do serviço ou produto ofertado ao mercado; - Cliente-Alvo: clientes que historicamente não tinham dinheiro ou habilidade para comprar ou usar o produto.

FONTE: O autor (2004)

QUADRO 3 - PRODUTOS LANÇADOS PELAS EMISSORAS NO ANO DE 2004

SEGMENTO / PRODUTO	AVALIAÇÃO DE ACORDO COM A TEORIA DA INOVAÇÃO
Novela / Metamorphoses	Embora adotando algumas ações – como a terceirização da produção bem como a utilização de recursos tecnológicos, câmeras digitais – do modelo da teoria da inovação, o lançamento da novela Metamorphoses não respondeu as questões e abordagens para a criação efetiva de novos negócios, portanto não pode ser considerado inovador. Poderíamos supor que, dado a utilização da tecnologia para a realização da novela, a mesma representasse uma inovação sustentadora. No entanto, vale ressaltar que a melhoria incremental deve estar de acordo com os atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do setor, e o fato de se incluir tecnologia no processo de produção "não o qualifica automaticamente" na categoria de inovação, seja sustentadora ou disruptiva.
Telejornalismo / Jornal da Band	O lançamento do Jornal da Band, também de acordo com a teoria da inovação, não responde as questões e abordagens para a criação de novos negócios, não podendo ser considerado inovador.

FONTE: O autor (2008)

QUADRO 4 - DATANEXUS – INSTITUTO DE PESQUISA

DIA – HORÁRIO	EMISSORA DE TV – BAND	EMISSORA DE TV – RECORD
12.03.2004 - (18:00-24:59)	2,8	4,6
13.03.2004 - (18:00-24:59)	2,4	3,6
14.03.2004 - (18:00-24:59)	1,8	6,2
15.03.2004 - (18:00-24:59)	3,2	5,8
16.03.2004 - (18:00-24:59)	3,2	4,0
17.03.2004 - (18:00-24:59)	3,2	5,8
18.03.2004 - (18:00-24:59)	1,8	4,5

FONTE: Datanexus (2004)

No dia 15 de março (quadro 4), ocorreram os lançamentos dos programas Jornal da Band da emissora de televisão Rede Bandeirantes, e Metamorphoses, da emissora Rede Record.

QUADRO 5 - DATANEXUS – INSTITUTO DE PESQUISA

PRODUTO	MÉDIA AUDIÊNCIA NO DIA 15.03.2004	PICO DE AUDIÊNCIA NO DIA 15.03.2004
Jornal da Band	3,9	4,6
Metamorphoses	6,6	13,8

FONTE: Datanexus (2004)

O concorrente direto do Jornal da Band (quadro 5) é o Jornal Nacional, da emissora de TV Rede Globo, com a média de 33 pontos de audiência. Em relação à novela Metamorphoses (quadro 5), a sua concorrente detém 34 pontos de audiência com a novela Celebridade, também da emissora Rede Globo.

4.2 Retrato da situação

Hoineff (2004b) reforça a busca pela inovação ao afirmar que

> nenhuma estratégia poderia ser melhor para consolidar a liderança tão ampla de uma rede, neste caso a emissora Globo, do que impingir conteúdo tão imitativo às suas concorrentes.

Ainda, "a fraca resposta das redes que mais apelam para a vulgaridade indica que a baixa qualidade

nem sempre é competitiva". Vale observar novamente um aspecto da teoria, que estabelece que, mesmo a inovação de caráter sustentador (quadro 1), provocada pelas empresas desafiantes do setor, as líderes de mercado quase sempre são as vencedoras quando se trata de uma inovação incremental, ou seja, as empresas líderes de mercado conseguem rapidamente reproduzir uma inovação de caráter de aprimoramento e lançá-la no mercado, explorando sua força de marca e distribuição com sucesso, deixando os concorrentes numa situação de desvantagem competitiva. Com a experiência adquirida em anos de realização de um determinado produto de sucesso, as líderes dispõem de amplos recursos e processos bem estruturados para rapidamente copiar ou até mesmo suplantar uma inovação de categoria sustentadora, que como vimos tratam-se de melhorias em certos atributos, de um produto já existente.

O produto "novela Pantanal", uma inovação sustentadora para o segmento – dado a forma de realizar as filmagens e o roteiro – conforme antecipa a teoria, tratava-se de uma estratégia de inovação de curto prazo. E foi o que aconteceu. Na sequência, a líder de mercado lançou produtos com os mesmos atributos: as novelas Renascer e O Rei do Gado, em suas realizações, adotaram as filmagens externas, além da contratação do mesmo roteirista da novela Pantanal.

Considerações Finais

A forte concentração de mercado obtida por um único competidor no segmento de emissoras de televisão aberta no Brasil e a observação de baixos resultados no lançamento de novos produtos, ou seja, a falta de inovação no segmento, sugerem uma revisão na forma de atuar e produzir pelas concorrentes.

Assim, uma teoria que possa servir de base para apoiar a discussão em torno da busca de melhores resultados nos lançamentos de supostas inovações é imperiosa. Observa-se que a repetição de fórmulas baseadas nos resultados da líder de mercado é o principal combustível para que a mesma continue na liderança.

Uma questão fundamental neste processo de se buscar a inovação é a empresa se atentar para os movimentos do mercado e a sua competição, buscando compreender o que se precisa dominar hoje e o que precisará ser dominado no futuro, desta forma, saberá que melhorias os clientes considerarão relevantes. A utilização de produtoras independentes como parte do processo de inovação nos parece indiscutível, portanto seria importante uma maior aproximação por parte das emissoras concorrentes junto a produtoras independentes, incitando-as a apresentar novos projetos e ideias, que, como observamos no artigo, poderia contribuir para a construção de uma plataforma de lançamento de inovações, de acordo com a teoria.

Ainda, essa proximidade com as produtoras de conteúdo, aliada ao advento das plataformas digitais de transmissão é, em nossa visão, parte da resposta para a questão do que se precisará dominar no futuro para inovar e atrair os consumidores de conteúdo televisivo.

• Recebido em: 24/08/2008
• Aprovado em: 15/06/2009

Referências

BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. **PIMS**: o impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas. São Paulo: Pioneira, 1991.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **The innovator's solution**: o crescimento pela inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **The innovator's dilemma: the revolutionary national bestseller that changed the way we do business**. NewYork: HarperBusiness, 2000.

CUNHA, P. J. **Telejornalismo em close. Vai kaol no platinado, doutor?** Disponível em: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp>. Acesso em: 19 mar. 2004.

DAVIDOW, W. H. **Marketing high technology**: an insider's view. New York: Free, 1986.

DATANEXUS. Disponível em: <http://www.datanexus.com.br>. Acesso em: 19 mar. 2004.

GOMES, F. R. **Difusão de inovações, estratégia e inovação**: o modelo D.E.I para os executivos. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

HOINEFF, N. **Produção de TV e identidade nacional**. Disponível em: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=267TVQ001>. Acesso em: 19 mar. 2004a.

_____. **TV em transe, a vida além da Globo**. Disponível em: <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos.asp?cod=268TVQ001>. Acesso em: 19 mar. 2004b.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo melênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategy planning. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v.72, n.1, p.107-114, Jan./Feb. 1994.

MOORE, G. A. **Inside the tornado**: marketing strategies from silicon valley's cutting edge. New York: HarperBusiness, 1999.

_____. MCKENNA, R. **Crossing the chasm**: marketing and selling high-tech products to mainstream customers, HarperBusiness, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v. 68, n. 3, p.79-91, May/June 1990.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 4th ed. New York: Free, 1995.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

TELLES, R. **B2B**: marketing empresarial. São Paulo: Saraiva, 2003.

WIEFELS, P. **The chasm companion**: a fieldbook to crossing the chasm and inside the tornado, HarperBusiness, 2002.

Redes de relacionamento na criação de conhecimento e inovação em incubadoras

Relationship networks in the creation of knowledge innovation in the incubators

*Fernando A. Ribeiro Serra**
*Gabriela Gonçalves Fiates***
*Manuel Portugal Ferreira****
*Maria Terezinha Angeloni*****

Resumo

O objetivo do artigo é o de compreender o papel das redes de relacionamento na geração de conhecimento e de inovação nas incubadoras e com base na teoria estudada formular proposições que poderão inspirar futuras pesquisas empíricas. A metodologia se caracteriza como uma pesquisa teórica, que parte da compreensão da situação atual de estudos e pesquisas sobre incubadoras e discute a importância da gestão do conhecimento e das redes de relacionamentos na inovação dos diferentes tipos de incubadoras. Como resultados, podemos inferir que estudos e pesquisa sobre incubadoras têm recebido significativa atenção de acadêmicos e pesquisadores nos últimos anos decorrendo em diferentes abordagens. Entretanto, existe um consenso que as incubadoras de base tecnológica promovem a criação e o compartilhamento de conhecimento apoiados pela existência de fortes redes de relacionamento e de colaborações científicas e tecnológicas importantes para a acumulação de capacidade de inovação. Destaca-se a necessidade de examinar mais profundamente a dinâmica das redes de relacionamento na criação de conhecimento e inovação das empresas incubadas por meio da formulação de 10 proposições apoiadas na teoria abordada e que poderão ser fontes de inspiração para realização de pesquisas empíricas futuras.

Palavras-chave: incubadoras; redes de relacionamento; inovação.

Abstract

The aim of this article is to understand the role of relationship networks in generating the knowledge and innovation in the incubators and, based on the theory proposed, to formulate propositions which will inspire future empirical researches. The methodology is characterized as a theoretical research, which starts in the understanding of the present situation of studies and researches about incubators, and discusses the importance of the management and the relationship networks in the innovation of different types of incubators. As a result of that, we can infer that studies and research about incubators have received significant attention from academics and researchers in recent years, resulting in different approaches. However, there is a consensus that the incubators of technological base promote the creation and sharing of knowledge supported by the existence of strong relationship networks and scientific and technological cooperation which are important for the accumulation of capacity of innovation. It is important to consider the need to examine more deeply the dynamic of relationship networks in the creation of knowledge and innovation of enterprises incubated through the formulation often propositions supported in the theory discussed and which may be sources of inspiration for the development of future empirical researches.

Keywords: incubators; relationship networks; innovation.

* Doutor em Engenharia Metalúrgica (PUC-Rio). Professor da UNISUL. E-mail: fernando.serra@unisul.br

** Doutora em Engenharia de Produção (UFSC). Professora da UNISUL. E-mail: gabriela.fiates@unisul.br

*** PhD em Administração (Universidade de Utah Escola Superior de Tecnologia e Gestão Instituto Politécnico de Leiria – Portugal). E-mail: portugal@estg.ipleiria.pt

**** Doutora em Administração (Université Pierre Mendes – França). Professora da UNISUL. E-mail: terezinha.angeloni@unisul.br

Introdução

Os estudos de competitividade enfatizam a disputa pelo conhecimento (GRANT, 1996; TEECE, 1998, 2000) e inovação (MCGRATH *et al*., 1996) entre as firmas. Isto é atribuído à queda das tradicionais proteções aos retornos anormais como, informação ou barreiras à comercialização (TEECE, 1998), e ao fato de que o acesso a ativos físicos, de capital e de conhecimento estarem se tornando cada vez mais fáceis (BARTLETT; GHOSHAL, 1987, TEECE, 2000) em razão do aumento da mobilidade internacional dos fatores de produção.

A habilidade para gerenciar o desdobramento e exploração do conhecimento (MARCH, 1991) e a possibilidade de gerar inovações, e consequentemente vantagem competitiva baseada no conhecimento determina a posição da firma no mercado. As firmas podem reagir de diversas formas, sobretudo as nascentes que procuram locações ricas em conhecimento, principalmente o ainda não dominado. Neste sentido, o estudo de incubadoras e firmas incubadas é importante essencialmente quando se busca a compreensão da diferença entre as firmas e dos fatores fundamentais para um desempenho diferenciado.

Phan, Siegel e Wright (2005, p.166) definiram parques tecnológicos e incubadoras de negócios como:

> organizações baseadas na propriedade com centros administrativos identificáveis focados na missão de acelerar negócios por intermédio da aglomeração do conhecimento e compartilhamento de recursos.

Os autores ressaltam que o crescimento da quantidade de incubadoras de negócios em todo o mundo incentivou o debate se elas melhoram o desempenho das organizações e localizações (PHAN; SIEGEL; WRIGHT, 2005) e destacam que ainda existem muitas lacunas e possibilidades de pesquisa relacionadas às incubadoras.

Phan, Siegel e Wright (2005) complementam ainda que existem oportunidades para o desenvolvimento de novas teorias e análises empíricas. Acrescentam que os estudos acadêmicos dedicados às incubadoras podem ser divididos em quatro correntes: as firmas envolvidas; as próprias incubadoras, os empreendedores individualmente ou em grupo e no nível sistêmico – universidade, região ou país.

O objetivo deste artigo é o de compreender o papel das redes de relacionamento na geração de conhecimento e de inovação nos parques tecnológicos e incubadoras e com base na teoria estudada formular proposições que poderão inspirar futuras pesquisas empíricas.

Diante do exposto, este artigo está organizado em quatro partes. Na primeira parte é discutida a situação atual da pesquisa em incubadoras como localizações privilegiadas para atividades ricas em inovação. Na segunda é discutida a importância da inovação. A terceira parte apresenta como as redes (sociais) promovem inovações nas incubadoras. Na quarta e última parte apresenta como tipos de parques tecnológicos e incubadoras podem ter impactos diferentes na geração de conhecimento e inovações. Em cada uma delas são formuladas proposições com base na teoria estudada.

1 Incubadoras como localizações privilegiadas e propensas à inovação

O estudo das incubadoras de negócios tem recebido bastante atenção de acadêmicos e pesquisadores nos últimos anos (PHAN; SIEGEL; WRIGHT, 2005). Este interesse é devido ao grande aumento da quantidade de incubadoras e parques tecnológicos no mundo (PHAN; SIEGEL; WRIGHT, 2005; ALLEN; RAHMAN, 1985) e no Brasil (ANPROTEC, 2005). O quadro 1 apresenta alguns números da evolução de parques tecnológicos e incubadoras de empresas.

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DA QUANTIDADE DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS EM VÁRIAS REGIÕES

PAÍS	QUANTIDADE	FONTE
EUA	123 parques tecnológicos em 2003	AURP – Association of University Research Parks
	12 incubadoras em 1980 para 950 em 2002	NBIA – National Business Incubation Association
Reino Unido	32 parques tecnológicos em 1989 para 46 em 1999	UKSPA – U.K. Science Park Association
	25 incubadoras em 1997 para 250 incubadoras em 2002	UKBI – U.K. Business Incubation
Europa	850 incubadoras em 2001	European Comission's Enterprise Doctorate General
Ásia	1 parque tecnológico nos anos 70 para 230 em 2004	Phan, Siegel e Wright (2005)
Brasil	1 incubadora em 1984 para 313 em 2004.	ANPROTEC

Fonte: Adaptado de Phan, Siegel e Wright (2005) e ANPROTEC (2005)

Existem diversas nomenclaturas relacionadas aos parques tecnológicos e incubadoras (THIERSTEIN; WILHELM, 2001). Sternberg (1988) cita parques tecnológicos (*science parks*), parques de pesquisa (*research parks*), centros de tecnologia (*technology centres*) e incubadoras (*incubators*). O presente artigo trata, somente de incubadoras pelo seu predomínio no Brasil que é o terceiro pais em quantidade de incubadoras no mundo (ANPROTEC, 2002).

Thierstein e Willhelm, (2001) argumentam que no modelo europeu as incubadoras focam principalmente em objetivos de políticas públicas como o desenvolvimento econômico regional e a busca por redes de inovação. Já no modelo anglo-saxônico, o foco é a criação de novas tecnologias e firmas baseadas em ciência, cooperação e proximidade com universidades.

No Brasil, segundo a Anprotec (2002), cerca de 55% das incubadoras são de base tecnológica.

Phan, Siegel e Wright (2005) sugerem que não existe um modelo desenvolvido e aceito para a compreensão das incubadoras, mas segundo Lalkaka (2002), Andino *et al*. (2004) e Woffenbüttel (2001), existe um consenso que as incubadoras de base tecnológica promovem a criação e disponibilização de conhecimento, gerando inovação.

Pode-se também inferir, com base em Bolligtoft e Ulhoi (2005), Ghazali e Yunos (2001), Romijn e Albu (2002), Luger e Goldstein (1991) e Lundvall (1988, 1992) que em uma incubadora as firmas se beneficiam de uma quantidade significativa de externalidades positivas como o acesso à infraestrutura e recursos, interação com fornecedores, universidades e outras organizações. Tal percepção é compartilhada por Ghazali e Yunos (2001) que acrescentam que o sistema de incubação passa a ser um canal importante para a distribuição e compartilhamento de conhecimento com a existência de fortes redes de relacionamento e de colaborações científicas e tecnológicas. Estes relacionamentos, seja com fornecedores, clientes, órgãos públicos, universidades e outras firmas, podem prover *inputs* importantes para a acumulação de capacidade de inovação (LUNDVALL, 1988; WOLFFENBÜTTEL, 2001).

Romijn e Albu (2002) concluem que as redes de relacionamento externas, considerando as incubadoras, são multifacetadas. As firmas interagem com alguns atores para grandes inovações e com outros para inovações incrementais. A frequência de contato e proximidade em alguns casos são o fator chave para o desempenho e, em outros, o diferencial está na natureza e extensão do conhecimento compartilhado e recursos financeiros. Outro fator que pode ser destacado é a presença de instituições científicas na região (ROMJIM; ALBU, 2002).

Segundo a Anprotec (2005), os mecanismos de relacionamento empresa-universidade, acompanhando as tendências internacionais também são fundamentais. As estatísticas demonstram que 72% das incubadoras brasileiras possuem vínculo formal com universidades ou centros de pesquisa, e 17% possuem vínculo informal com estas instituições (ANPROTEC, 2005), o que para Figliolo e Porto (2006) facilita a transferência de tecnologia entre universidade e empresa.

Saxenian (1991) argumenta que a rede de relacionamentos é fundamental para a inovação, mas que a participação de um negócio em uma incubadora não é necessariamente garantia de sucesso (LUMPKIM; IRELAND, 1988).

Considerando que as empresas incubadas promovem e divulgam inovação pela acumulação e transferência de tecnologia, acesso a recursos de conhecimento, a pessoal tecnologicamente habilitado e à infraestrutura de redes sociais, para contribuir com o desenvolvimento da teoria nesta área coloca-se a seguinte proposição geral:

Proposição 1 *A atividade de inovação é maior nas empresas de base tecnológica incubadas que nas de mesma característica não incubadas.*

2 A inovação e sua importância para o sucesso das incubadoras

Ao estudar incubadoras importante se faz analisá-las à luz da inovação. Inovação para Schumpeter (1950) acontece quando combinações diferentes de desdobramento de ativos apresentam benefícios superiores e substituem combinações dominantes anteriores. McGrath *et al*. (1996) corroborando com o autor colocam que a inovação é o mecanismo pelo qual as firmas passam a ter acesso a recursos com valor futuro positivo e a novas combinações valiosas de recursos que são específicas para a firma e que só elas podem explorar.

Para Nelson e Wiinter (1982) é em função da extensão em que estas novas combinações venham a incorporar rotinas difíceis de imitar que implicará no tempo em os concorrentes levarão para incorporarem a inovação. No entanto, os processos de inovação estão se tornando cada vez mais interativos e requerem formação de redes simultâneas entre firmas independentes (BRESCHI, 2000), apoiados em um novo conhecimento ou na recombinação de pedaços existentes de conhecimento gerando novas fontes de retornos e base para a vantagem competitiva. Portanto, por intermédio de estratégias que exploram o conhecimento, as firmas podem renovar suas bases de ativos (MARCH, 1991). Consequentemente, o papel do conhecimento e de como as firmas o acessam e transferem passou a ser uma das prioridades da pesquisa em administração estratégica como forma de entender como as firmas criam valor e inovações (NONAKA, 1988; KOGUT; ZANDER, 1992; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; CONNER; PRAHALAD, 1996; GRANT, 1996).

Uma abordagem clara para o problema da inovação requer a análise da extensão pela qual a inovação é *path-breaking*, radical ou *competence destroying*, ou alternativamente, incremental ou *competence-enhancing* (quadro 2). Tushman e Anderson (1986) verificaram que quando firmas estabelecidas enfrentam mudanças tecnológicas de destruição de competências estão em desvantagem em relação aos novos entrantes. Isto se deve principalmente ao fato que as firmas ficam presas às suas *core rigidities* e tarefas desempenhadas de forma recorrente (CYERT; MARCH, 1963; LEONARD-BARTON, 1992) ou rotineira (NELSON; WINTER, 1982).

QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO SEGUNDO ASPECTO PERCEPÇÃO DA MUDANÇA

INOVAÇÃO INCREMENTAL OU *COMPETENCE ENHACING*	Na inovação incremental, o novo produto, serviço ou processo mantendo as suas funções básicas, incorpora novos elementos em relação ao anterior (BAPTISTA, 1999), ou seja, objetiva-se melhorar o desempenho e a funcionalidade dos produtos, serviços e processos para atender a determinados consumidores ou para reduzir os custos, por exemplo. (LYNN; AKGÜN, 1998).
INOVAÇÃO RADICAL OU *COMPETENCE DESTROYING*	Na inovação radical ou distintiva, apesar do produto, serviço ou processo manter as características daquele a partir do qual foi desenvolvido, apresentará novas características que proporcionam funções que não existiam no original (BAPTISTA, 1999). Considerando a classificação de Lynn e Akgün (1998), neste tipo de inovações podem acontecer duas situações em relação às incertezas de mercado. **As evolucionárias de tecnologia**, que buscam desenvolver produtos ainda não conhecidos para necessidades já bem conhecidas do mercado. Segundo os autores acontece quando uma organização não domina determinada tecnologia ou não conhece formas para diminuírem os seus custos de desenvolvimento e produção para serem competitivos no mercado. **As evolucionárias de mercado** buscam implementar tecnologias existentes em um mercado novo e desconhecido. Existe uma grande incerteza dos mercados em relação à aceitação dos produtos.
INOVAÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO OU REVOLUCIONÁRIA (*PATH BREAKING*)	Na inovação de transformação ou revolucionária, novos produtos, serviços ou processos aparecem para satisfazer uma necessidade ou criar uma nova necessidade, sem qualquer relação com o que existia antes. Estas inovações são mais complexas e com altos níveis de incertezas, tanto de mercado como técnicas. Apesar do custo e risco envolvidos, podem proporcionar uma vantagem competitiva mais sustentável para as organizações que a implementarem.

Fonte: Adaptado de Serra *et al*. (2008)

No entanto, se estas firmas estiverem conectadas a outras firmas (com ligações formais e informais) a reconfiguração dos recursos e capacidades das firmas podem ser facilitadas. Isto é, firmas que possuem ligações mais extensivas são menos propensas a sofrer com as mudanças tecnológicas, visto que estas mudanças não destroem o valor das redes de relacionamento entre as firmas. Adicionalmente, as ligações sociais podem resultar em *actionable information* e na reconfiguração das capacidades. Embora seja razoável sugerir que quando as mudanças tecnológicas são menos radicais e são construídas sobre as capacidades das firmas, as empresas existentes possuem uma vantagem sobre os novos entrantes, visto que qualquer ajuste para uma inovação incremental é muito menos complexo. Quer dizer, que em qualquer caso, as redes de relacionamento sociais podem ser úteis para uma adaptação mais rápida e para a realização de melhoramentos.

Uma abordagem complementar ao problema de conhecimento e inovação pode ser considerada pela observação da natureza do conhecimento. Parece ser razoável sugerir que o grau pelo qual o conhecimento envolvido é explícito ou tácito determina a facilidade e a extensão da imitação pelos concorrentes (TEECE, 1997). Conhecimento explícito é facilmente transferível e codificável (SZULANSKI, 1996) e assim, mais propenso à difusão não intencional. Conhecimento tácito, por outro lado, é menos facilmente codificado e mais difícil de transferir (WINTER, 1987; KOGUT; ZANDER, 1992; ZANDER; KOGUT, 1995) e difuso (intencional ou não intencional) por ser inerente aos indivíduos, rotinas, recursos idiossincráticos e competências organizacionais (NELSON; WINTER, 1982; GRANT, 1996). Szulanski (1996) verificou que a ambiguidade causal e a diferença de capacidade de absorção entre as firmas aumenta a fixação do conhecimento impedindo a transferência inter-firmas. Logo, para ter acesso ao conhecimento tácito as firmas podem contratar colaboradores de concorrentes ou, alternativamente, podem compartilhar uma locação, visto que a proximidade geográfica facilita o fluxo de conhecimento inter-firmas.

Szulanski (1996) verificou que a ambiguidade causal e a diferença de capacidade de absorção entre as firmas aumenta a fixação do conhecimento impedindo a transferência inter-firmas. Logo, para ter acesso ao conhecimento tácito de cada uma delas podem contratar colaboradores de concorrentes e alternativamente compartilhar uma locação, visto que a proximidade geográfica facilita o fluxo de conhecimento. Em resumo, a revisão da literatura de inovação e sua relação com a gestão do conhecimento em incubadoras tecnológicas nos habilita a formular as seguintes proposições:

Proposição 2 *Além das intenções e benefícios oferecidos pelas incubadoras de negócios tecnológicos, as firmas também aderem às incubadoras para beneficiarem-se do potencial de inovação que a localização proporciona.*

Proposição 3 *As redes de relacionamentos sociais proporcionadas pelo processo de incubação promovem a disseminação de conhecimento e as oportunidades de aprendizagem, aspectos necessários ao desenvolvimento de inovações.*

Bollingtoft e Ulhoi (2005) ressaltam a existência das ligações de redes de relacionamentos entre as organizações individuais e as organizações incubadas, e sugerem que a troca de informações e recursos entre firmas nas incubadoras é influenciada por normas sociais, estrutura social e poder individual.

Lalkaka (2002) argumenta que a incubadora provê um *input* catalítico ao fazer parte do sistema nacional de inovação. As incubadoras podem ser consideradas sistemas orientados para incentivar as inovações tecnológicas pelo estímulo à base empreendedora, sendo um instrumento para o desenvolvimento econômico regional (GHAZALI; YUNOS, 2001).

Verspagen (1999) argumenta que o principal elemento em inovações desenvolvidas em sistemas regionais são as redes sociais. Por intermédio das redes de relacionamento com outras firmas com especializações diferentes e complementares o potencial de inovação cresce gerando mais inovações.

Rosenkopf e Tushman (1998) argumentam que as firmas não tomam decisões sobre opções tecnológicas sem avaliar as ações de outras firmas, ou seja, que a evolução tecnológica é gerada por comunidades de organizações. A teoria institucional denomina isto de isomorfismo (MEYER; ROWAN, 1977). Ao imitar outras organizações, as firmas precisam verificar o que as demais estão fazendo e estarem de algumas formas conectadas com o mercado e seus concorrentes, pelos negócios e pelas interações sociais. Estas relações existem, acontecem e são estimuladas nas incubadoras de negócios (SAXENIAN, 1990, 1994).

Proposição 4 *As empresas instaladas em incubadoras, pelas relações desenvolvidas nas redes de relacionamentos sociais, tentem a desenvolver posturas isomórficas.*

3 As redes de relacionamentos sociais como suporte para a inovação

Analisada a importância da inovação para o sucesso das incubadoras, passa-se à análise do papel das redes de relacionamento como suporte à inovação.

As incubadoras são caracterizadas pelas suas redes de relacionamentos sociais que ligam e aglomeram firmas e indivíduos em um espaço geográfico delimitado. Podemos nos referir às incubadoras como redes de relacionamento, mesmo estando fortemente ligadas a uma região limitada. Considera-se que o conhecimento gerado em um parque tecnológico ou incubadora está relacionado à troca entre firmas externamente e, eventualmente internamente (MARTINS *et al*., 2005). Entretanto, ainda não está claro qual é e se existe relação entre a estrutura da rede de relacionamento e a distribuição e variedade de conhecimento das firmas. No nível individual existem pesquisas e evidências que a composição e conteúdo das redes de relacionamento dos executivos são importantes (PODOLNY, 2001; MACULAN; VINHAS, 2002; BAIARDI; BASTO, 2006).

Embora considerando que a troca de conhecimento entre firmas seja essencial para a geração de novos conhecimentos e de inovações (KOGUT; ZANDER, 1992; GALUNIC; RODAN, 1998), não está claro quais os tipos de laços, de conteúdo e de configuração das redes de relacionamento que são importantes (UZZI, 1996), nem tampouco quais deles facilitam ou impedem a captura do conhecimento por seus membros, e a sua transferência entre firmas para futura recombinação.

Para a compreensão da importância das redes de relacionamento pode-se usar a abordagem da perspectiva estruturalista. Essa abordagem tem seu foco nos benefícios que indivíduos e firmas podem atrair de características estruturais específicas de suas redes de relacionamento. Os estudos de Burt (1992) expressam esta visão observando a variação de conectividade dos contatos pessoais – esta é a perspectiva dos buracos estruturais.

A teoria dos buracos estruturais de Burt (1992) foca-se nas intermediações de oportunidades de uma rede de relacionamentos cheia de contatos desconectados e de vantagens da diversidade de informação ou conhecimento que esta posição concede. Daí, a ideia central de que a firma pode ter uma vantagem se estiver em uma posição de intermediação em uma rede de relacionamentos esparsa de contatos desconectados. Isto é, se a firma está em uma posição conectando duas outras firmas que não poderiam ser de outra forma conectadas (em um buraco estrutural), conforme Burt (1992, 2000) possui uma vantagem que pode aparecer na forma de prestígio, acesso a recursos – principalmente recursos baseados em informação e conhecimento, maior *status* e poder do que se estivesse em uma rede fechada. Considerando as incubadoras, elas servem de intermediadoras entre as demais. De certa forma ocupam os buracos estruturais e possibilitam que a inovação venha a ocorrer. Em resumo, uma rede de relacionamentos desconectados está frequentemente associada com acesso à informação diferente que aumenta o conjunto de oportunidades.

As redes de relacionamento sociais de pesquisa têm usado a estrutura de redes de relacionamento para discutir informação e heterogeneidade de conhecimento. Uma maior heterogeneidade facilita e apressa a descoberta de novas oportunidades (GRANOVETTER, 1985). Isto significa, em essência, que o acesso ao conhecimento mais diversificado possibilita o intermediário a ser melhor informado. Podemos assim inferir que em uma rede de relacionamentos aberta todas as firmas terão acesso mais fácil a conhecimentos novos, do que em redes de relacionamento fechadas. Sendo assim, laços não redundantes trazem uma maior diversidade de conhecimento para estimular a inovação. Entretanto, a causalidade aqui implícita precisa de confirmação empírica e garante a necessidade de desenvolvimento futuro. Uma das implicações seria considerar as incubadoras organizações do conhecimento.

Uma força maior que age conectando as redes de relacionamento e o conhecimento de pesquisa é a novidade da informação e o conhecimento acessado. Burt (1992) observou que laços fortes usualmente convergem para informação similar e conhecida, portanto não alavancadores de novidades. Por outro lado, laços fracos são reconhecidos como fontes de conhecimento não redundante. As firmas em redes de relacionamento abertas mais frequentemente se engajam em contatos desconectados (ou laços fracos) e são mais propensas a conseguir um conjunto maior de informação. O acesso a conhecimento heterogêneo pode fazer avançar o potencial de inovação. Inferindo para incubadoras parece ser razoável sugerir que as empresas que se incorporam a estas organizações serão mais expostas à maior quantidade de nova informação, conhecimento e oportunidades que as empresas isoladas.

Maculan e Vinhas (2002), ao estudarem empresas graduadas de incubadoras de base tecnológica que interagem pouco com empresas externas, em média com cinco a sete fornecedores, concluem que somente 12% das empresas estudadas declararam estarem participando de algum condomínio industrial, parque ou polo tecnológico, sistema coletivo de compras ou de comercialização.

Daí pode-se sugerir que:

Proposição 5 *Empresas incubadas são mais propensas a um grau de inovação maior que as empresas não incubadas.*

Proposição 6 *As empresas graduadas de incubadoras estão propensas a reduzir o seu grau de inovação, inclusive pela perda da intermediação do relacionamento.*

O grau pelo qual uma incubadora é aberta ou fechada a contatos externos pode ser originado de diversos fatores como o papel destas organizações, políticas locais ou mesmo o nível cultural dos empreendedores e gestores individualmente. Em uma abordagem complementar, o tipo de estrutura social do parque tecnológico ou incubadora pode influenciar a liberalidade da atividade empreendedora. As oportunidades empreendedoras podem ser realizadas em alguma forma de inovação e a identificação da oportunidade pode ser apontada por uma firma externa – situação até usual, no caso de empresas incubadas. Passa a ser importante a habilidade de perseguir estas oportunidades que foram identificadas. As firmas que fazem parte de incubadoras abertas são livres para perseguir oportunidades externas ao seu mercado imediato e cenário tecnológico, e assim promover esta busca e implementar as oportunidades empreendedoras. Neste tipo de estrutura social comportamentos desviantes não são socialmente condenados ou impedidos pelos demais atores envolvidos nas incubadoras. Adicionalmente, ideias inovadoras, oportunidades e mercados proporcionadas pelos agentes externos são "solo fértil" para a gestação de novas firmas empreendedoras. Daí sugere-se que:

Proposição 7 *Incubadoras com relacionamento direto com universidades ou centros de pesquisa proporcionam mais inovações que outras.*

Breschi (2000) observou que cada vez mais inovação é um esforço conjunto e que não acontece com firmas isoladas. Isto significa que alianças e diferentes formas de parcerias são importantes e que a proximidade dos concorrentes, clientes e fornecedores pode facilitar a

contribuição comum para conhecimentos e recursos (TEECE, 1986, 1997). Nos *designs* mais recentes e mais sofisticados, *clusters*, alianças (BARNEY, 2001) e outras formas de parcerias – dentre elas as relações com incubadoras – aparecem não só como alternativas competitivas mútuas, mas como complementos estratégicos (DOZ; HAMEL, 1998).

Com base nos autores estudados podemos inferir que as redes de relacionamento são essenciais na geração de inovação. Passamos agora à compreensão do papel desempenhado pelo conhecimento que segundo Breschi (2000, p. 214), "a habilidade para inovar, é afetada pela proximidade espacial às fontes externas de conhecimento".

4 Impactos da geração de conhecimento e de inovações em diferentes tipos de incubadoras

A capacidade de geração de conhecimento e de inovação varia com o tipo de incubadora e sua localização espacial. As áreas geográficas idiossincráticas podem favorecer ou impedir o compartilhamento e transferência de conhecimento entre as firmas e consequentemente algumas incubadoras podem ser mais inovadoras que outras.

Segundo a Anprotec (2002) existem três tipos de incubadoras:

- incubadora tradicional – que apoia empreendedores que desejam estabelecer seus negócios nos setores tradicionais da economia (em geral indústrias em áreas como confecção, embalagem, eletro-eletrônicos etc.);
- incubadora de base tecnológica – que apoia empreendedores que usam tecnologia como principal insumo, com produtos de maior valor agregado;
- incubadora mista – que apoia empreendimentos considerando ambos os tipos anteriores.

A configuração das firmas e os relacionamentos que sustentam a criação de conhecimento nas incubadoras vão além dos argumentos para a apropriação das rendas de inovação (FERREIRA; LI; TALLMAN, 2005).

Jabbour, Dias e Fonseca (2009) ressaltam que existe a interação de dois fluxos conhecimento: um interno à incubadora e outro externo, proveniente de universidades e centros de pesquisa, os quais, de maneira sinérgica, levam a cabo a geração de inovações nas incubadas.

Portanto, a geração da inovação está cada vez mais baseada no conhecimento, daí o papel central desempenhado pela capacitação e pelo conhecimento para o aumento da competitividade das empresas (CASSIOLATO; LASTRES, 2000).

Vedovello e Godinho (2003) destacam a importância da infraestrutura tecnológica, tais como incubadoras de empresas, para facilitar a criação e a disseminação de conhecimentos de fontes relevantes para as empresas auxiliando no desenvolvimento de competências tecnológicas e na adoção, produção e comercialização de inovações.

Para os autores, as infraestruturas tecnológicas têm desempenhado um papel cada vez mais importante no cenário da inovação, mas destacam que os processos de inovação internos das empresas não são homogêneos, pois assumem diversas formas e fazem uso de diferentes fontes de informação e de conhecimento.

Contudo, para Franco (2005) existe uma incongruência entre o volume de produção científica e a escassez de inovações, e a expansão do conhecimento não é proporcional ao aproveitamento econômico desse conhecimento agravado por uma cultura de propriedade intelectual incipiente na qual o conhecimento como fonte de geração de inovação e de riqueza precisa estar protegido. Há pouco incentivo e cultura para a fixação de doutores em empresas (expectativa de mudança com a Lei de Inovação).

Cajueiro e Sicsú (2002) destacam ainda que os conhecimentos científico e técnico, quando aliados com

a experiência prática, aumentam o conhecimento tecnológico que induz à inovação. A transferência de conhecimento científico e técnico para a sociedade por meio das incubadoras de empresas possibilita a melhoria de produtos, processos e serviços das empresas, e possibilita também o desenvolvimento de novos empreendimentos.

Assim, os tipos de firmas, os modelos de *outsourcing* utilizados e as forças dos laços dos negócios devem importar, e estes variam de empresas incubadas ou que atuem isoladamente.

Proposição 8 *Empresas pertencentes a incubadoras de base tecnológica inovam mais que as empresas em incubadoras tradicionais ou mistas.*

Existem evidências que laços fracos entre subunidades (HANSEN, 1999) têm efeito positivo sobre a inovação, visto que contribuem com diferentes peças de conhecimento para uma certa inovação. O aparente paradoxo deriva do fato de que é por intermédio de laços fortes que este conhecimento é transferido com maior eficiência e eficácia. Em uma incubadora, a proximidade entre as firmas pode proporcionar a transferência de conhecimento, dados os laços mais fortes conectando as firmas e a mobilidade dos trabalhadores. Adicionalmente, o conhecimento é mais facilmente transferido entre firmas similares, visto que existe uma redução na ambiguidade causal e uma maior capacidade absortiva entre estas firmas. No entanto, é o conhecimento trazido de fora e desconhecido das empresas incubadas, os laços externos, que são os melhores; o que leva a uma nova proposição.

Proposição 9 *Empresas pertencentes a incubadoras de base tecnológica de mesma natureza cooperam mais para inovar.*

Em resumo, a análise das redes de relacionamento das incubadoras e seu impacto no potencial de inovação é um importante ponto de pesquisa. Embora não existam regras gerais para determinar firmas inovadoras ou o que faz uma incubadora mais inovadora – visto que varia em torno de muitos fatores como a configuração das incubadoras, tipos de laços ligando as firmas, relacionamento com entidades externas como universidades, centros de pesquisas e inter-firmas – é razoável sugerir que se observe mais profundamente as incubadoras e sua estrutura social.

Considerações finais

Um aspecto fundamental deste artigo é alertar para a necessidade de examinar mais profundamente a dinâmica das redes de relacionamento envolvendo as incubadoras para obter uma clara identificação das externalidades positivas que podem aparecer em firmas incubadas. É possível que alguns destes benefícios sejam específicos das firmas, enquanto outros específicos das incubadoras. É adicionalmente razoável afirmar que nem todas as firmas incubadas sejam similares, pelo contrário são heterogêneas, mesmo que possa existir uma forte pressão para assumirem comportamentos isomórficos por mimetismo. A composição da incubadora dirige os benefícios que as firmas podem conseguir, principalmente os benefícios de conhecimento.

Embora tendamos a focar nos efeitos positivos da incubação, é possível também inferir efeitos negativos. Tais efeitos estão relacionados à competição por recursos similares e até pela dependência da assistência prestada pelas incubadoras (ROMIJN; ALBU, 2002).

Muitas das vantagens apontadas para a incubação nas pesquisas anteriores salientam o papel essencial dos relacionamentos (sociais) nestas regiões (BOLLIGTOFT; ULHOI, 2005). O fluxo de conhecimento baseado na experiência (tácito ou experiencial) entre firmas é abastecido pelo intercâmbio entre empresas, com os profissionais das universidades e até de profissionais entre si. Este processo permite a transferência de conhecimento que de outra forma seria relativamente imóvel (KOGUT; ZANDER, 1992; SZULANSKI, 1996). Mostra-se também que a cooperação é a força básica ligando as firmas em uma incubadora.

Nossa discussão sobre os benefícios de conhecimento e inovação em empresas incubadas alerta para a importância de manter uma proporção apropriada de laços com organizações fora das incubadoras. Estes laços proporcionam conhecimento inovador. Idealmente, uma incubadora pode ocupar um buraco estrutural de intermediação com as firmas incubadas. Daí, que o conteúdo da rede de relacionamento importa; o que significa a importância de olhar para o tipo de incubadora e para a possibilidade de efetuar relacionamentos com firmas de fora da incubadora. A estrutura fundacional das redes de relacionamento das incubadoras importa. Redes de relacionamento esparsas permitem à firma ter acesso e poder absorver conhecimento heterogêneo. A estrutura da rede de relacionamentos ajuda às firmas tanto em expor o conhecimento variado e as oportunidades, como na possibilidade de simplesmente poder ter acesso ao intermediário da informação.

Ressalta-se que todas estas proposições inferidas da análise teórica merecem validação em pesquisa empírica futura que pode evoluir em muitas direções. Em primeiro lugar, vale fazer uma avaliação empírica da capacidade de inovação das incubadoras comparando-as entre si e com firmas não incubadas. É possível que a inovação em incubadoras encare o aspecto complicado de saber quem fica com as rendas das inovações (FERREIRA; LI; TALLMAN, 2005). Em segundo lugar, os pesquisadores podem verificar como os modelos de governança realmente impactam na capacidade de inovação. Isto é, será que a inovação é um fenômeno que ocorre independentemente da estrutura e composição da incubadora ou se encontram variações inter-incubadoras que valem a pena ser examinadas tanto pelos aspectos políticos como estratégicos? Em terceiro lugar, uma perspectiva evolucionária nos relacionamentos propostos parece ser um esforço interessante para a construção de uma teoria potencial. Isto é, será que a atividade de inovação evolui ao longo da vida das incubadoras, seguindo, por exemplo, uma curva de aprendizagem? Finalmente, vale a pena verificar como as idiossincrasias do tipo de incubadora determinam quem é mais inovador – suas características, dimensão de incubadora ou forma de atuação?

Diversas implicações resultam do nosso entendimento de como o conhecimento e as inovações são geradas em incubadoras e suportam a estrutura social que é mais favorável para este propósito. Cada inovação requer pelo menos a recombinação dos conhecimentos desenvolvidos e cada inovação garante proteção de forma que as rendas futuras, que aparecerem pela inovação, sejam capturadas pela firma inovadora. Finalmente, o poder dos executivos das incubadoras em escolher as formas de acesso ao conhecimento e de evitar a perda deste conhecimento para os concorrentes (TEECE, 2000).

Em outras palavras, os executivos precisam decidir em que tipo de parque tecnológico ou incubadora colocarem sua empresa para se beneficiarem do spillover de conhecimento. Isto porque as incubadoras podem ser pontos de atividade inovadora particularmente intensa, ou pontos quentes (POUDER; JOHN, 1996), mas também implicam em trocas e colaborações extensivas inter-firmas. Rosenkopf e Nerkar (2001), por exemplo, observaram que as inovações (especificamente as que implicam em descontinuidades radicais) são pelo menos baseadas em conhecimento e/ou tecnologia que reside fora das fronteiras da firma. Nagarajan e Mitchell (1998) observaram que as firmas precisam depender de coordenação entre elas por meio de fortes relacionamentos capazes de gerar inovações.

• Recebido em: 16/04/2008
• Aprovado em: 23/03/2009

Referências

ALLEN, D.; RAHMAN, S. Small business incubators: a positive environment for entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, Wa. Va., v.23, n.3, p.12-22, July 1985.

ANDINO, B. et al. Avaliação do processo de incubação de empresas em incubadoras de base tecnológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004. Curitiba. **Anais**... Curitiba: ANPAD, 2004, 1 CD ROM.

ANPROTEC; SEBRAE. **Glossário dinâmico de termos na área de tecnópolis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas**. Brasília: ANPROTEC, SEBRAE, 2002.

ANPROTEC. **Panorama 2002**. Brasília: ANPROTEC, 2002.

_____. **Panorama 2004**. Disponível em: <http://receincubar.anprotec.org.br: 8280/portal/montarSecaoPublicacaoAnprotec.doc>. Acesso em: 15 mar. 2005.

BAIARDI, A.; BASTO, C. O protagonismo das redes nos parques tecnológicos. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006. Gramado. **Anais**... Gramado: ANPAD, 2006. p.349-370.

BAPTISTA, P. **A inovação nos produtos, processos e organizações**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley, 2001.

BARTLETT, C. GHOSHAL, S. **Managing across borders**. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1987.

BOLLINGTOFT, A.; ULHOI, J. The networked business incubator: leveraging entrepreneurial agency. **Journal of Business Venturing**, New York, NY, v. 20, n.2, p. 265- 290, Mar. 2005.

BRESCHI, S. The geography of innovation: a cross-sector analysis. **Regional Studies**, Cambridge, GB, v.34, n.3, p.213-229, May 2000.

BURT, R. **Structural holes**: the social structure of competition. Cambridge, MA, Harvard University, 1992.

_____. The network structure of social capital. In: SUTTON, R.; STAWS, B. (Orgs.). **Research in organizational behavior**, Greenwich: JAI Press, 2000. p.345-423.

CASSIOLATO, J. E. LASTRES, M. H. M. Sistemas de inovação: políticas e perspectivas, parcerias estratégicas. **Revista do Centro de Estudos Estratégicos do Ministério de Ciência e Tecnologia.** Brasília, n.8, p.237-255, maio 2000.

CAJUEIRO, J. L. G.; SICSÚ, A. B. Incubadoras de empresas como mecanismo de introdução da inovação tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2002, Curitiba. **Anais**... Curitiba: ABEPRO, 2002. p.1-8. 1 CD-ROM.

CONNER, K.; PRAHALAD, C. A resourced-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. **Organization Science**, Providence, RI, v.7, n.5, p.477-501, Sept. 1996.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

DOERINGER, P.; TERKLA, D. Business strategy and cross-industry clusters. **Economic Development Quarterly**, Newbury Park, Calif., v.9, n.9, p.225-237, Aug. 1995.

DOZ, Y.; HAMEL, G. **Alliance advantage**: the art of creating value through partnering. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

DRIFFIELD, N.; MUNDAY, M. Industrial performance, agglomeration, and foreign manufacturing investment in the UK. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, Ga., v.31, n.1, p.21-37, Feb. 2000.

ENRIGHT, M. **Geographic concentration and industrial organization**. (Thesis). Cambridge, MA: Harvard University, 1991.

FERREIRA, M.; LI, D.; TALLMAN, S. Innovation, knowledge sharing and firms' ability to capture rents from innovation. In: THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, Lisbon, Portugal, 2005. 1 CD ROM.

FIGLIOLI, A.; PORTO, G. Mecanismos de transferência de tecnologia entre universidades e parques tecnológicos. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006. Gramado. **Anais**... Gramado: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

FRANCO, A. A. Papel dos institutos tecnológicos e centros de pesquisa na geração de riqueza. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, 3., 2005. Brasilia. Formato ppt.

GALUNIC, D.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.19, n.12, p.1193-1201, Dec. 1998.

GHAZALI, M.; YUNOS, M. Building an innovation-based economy: the Malaysian technology business incubator experience. **Journal of Change Management**, London, v.3, n.2, p.177-188, July 2001.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, Ill., v.91, n.3, p.481-510, Nov. 1985.

GRANT, R. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.17, Special Issue, p.109-122, Winter 1996.

GUEDES, M.; FILÁRTIGA, G.; MEDEIROS, L. **As incubadoras de empresas no Brasil**: panorama 99. Brasilia: ANPROTEC, 1999.

HANSEN, M. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, N.Y., v.44, n.1, p.82-111, Mar. 1999.

HANSEN, M. et al. Networked incubators: hothouses of the new economy. **Harvard Business Review**. Boston, Mass., v.78, n.5, p.74-83, Sept. 2000.

JABBOUR, C. J. C; DIAS, P. R.; FONSECA, S. A. **Redes empresariais pró-inovação**. Disponível em: <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewPDFInterstitial/22/20>. Acesso em: 04 abr. 2009.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, Linthicum v.3, n.3, p.383-397. Aug.1992.

LALKAKA, R. Technology business incubators to help build an innovation-based economy. **Journal of Change Management**, London, v.3, n.2, p.167-176. Dec. 2002.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.13, Special Issue, p.111-125, Summer 1992.

LUGER, M.; GOLDSTEIN, H. **Technology in the garden**: research parks and regional economic development. Chapel Hill: The University of North Carolina Press, 1991.

LUMPKIM, J.; IRELAND, D. Screening practices of new business incubators. **American Journal of Small Business**, Baltimore, Md.,v.12, n.4, p.81-85. Spring 1988.

LUNDVALL, B-Å. Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In: DOSI, G. et al. (Orgs.). **Technical change and economic theory**. London: Frances Pinter, 1988.

_____. User-producer relationships, national systems of innovation and internacionalisation. In: LUNDVALL, B-Å (Org.) **National systems of innovation**: towards a theory of innovation and interactive learning. London: Frances Pinter, 1992.

LYNN, G. S.; AKGUN, A. E. Innovation strategies under uncertainty: a contingency approach for new product development rolla. **Engineering Management Journal**, London, v.10, n.3, p.11-17, Sept. 1998.

MACULAN, A. M; VINHAS, V. Reflexões sobre o desempenho inovador de empresas graduadas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. **Anais**... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, Providence, RI, v.2, n.1, p.71-87, Feb. 1991.

MARTINS, G. et al. Incubadoras de base tecnológica: um estudo sobre a capacitação gerencial no processo de incubação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais**… Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

MARTIN, S.; SCOTT, J. The nature of innovation market failure and the design of public support for private innovation. **Research Policy**, Amsterdam, v.29, n.4-5, p.437- 448, Apr. 2000.

MCGRATH, R.; MACMILLAN, I. **The entrepreneurial mindset**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

MCGRATH, R. et al. Innovation, competitive advantage and rent: a model and test. **Management Science**, Hanover, MD., v.42, n.3, p.389-403, Mar. 1996.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, Ill., v.83, n.2, p.340-363, Sept. 1977.

_____. **Institutionalized organizations**: formal structure as myth and ceremony IN: POWELL, W.; DiMAGGIO, P. J. (Org.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago, Ill.: University of Chicago Press, p.41-62, 1991.

MIAN, S. Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework. **Journal of Business Venturing**, New York, NY, v.12, n.4, p.251- 284, July 1997.

NAGARAJAN, A.; MITCHELL, W. Evolutionary diffusion: internal and external methods used to acquire encompassing, complementary, and incremental technological changes in the lithotripsy industry. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.19, n.11, p.1063-1077, Nov. 1998.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, Mass.: Harvard University, 1982.

NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **Sloan Management Review**, Cambridge, Mass., v.29, n.3, p.9-18, Spring 1988.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 7.ed. São Paulo: Campus, 1995.

NOVELI, M.; SEGATTO-MENDES, A. Barreiras e facilitadores à cooperação tecnológica universidade-empresa em parques tecnológicos: estudo de casos múltiplos no Tecnopuc. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006. Salvador. **Anais**… Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

PHAN, P. H.; SIEGEL D. S.; WRIGH, M. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. **Journal of Business Venturing**, New York, v.20, n.2, p.165-182, Mar. 2005.

PODOLNY, J. Networks as the pipes and prisms of the market. **American Journal of Sociology**, Chicago, Ill., v.107, n.1, p.33-60, Jan./Feb. 2001.

PORTER, M. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n.4, p.1192-1225, Sept/Oct. 1996.

POUDER, R.; JOHN, C. Hot spots and blind spots. **Academy of Management Review**, Ada, Ohio, v.21, n.4, p.1192-1225, Oct. 1996.

ROMIJN, H.; ALBU, M. Innovation, networking and proximity: high technology firms in the UK. **Regional Studies**, Cambridge, GB, v.36, n.1, p.81-86, Feb. 2002.

ROSENKOPF, L.; NERKAR, A. Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.22, n.4, p.287-306, Apr. 2001.

ROSENKOPF, L.; TUSHMAN, M. The coevolution of community networks and technology: Lessons from the flight simulation industry. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, UK, v.7, n.1, p.311-346, June 1998.

SAXENIAN, A. **Regional advantage**: culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, Mass.: Harvard University, 1994.

_____. Regional networks and the resurgence of Silicon Valley. **California Management Review**, Berkeley, Calif., v.33, n.1, p.89-112, Fall 1990.

_____. The origins and dynamics of production networks in Silicon Valley. **Research Policy**, Amsterdam, v.20, n.5, p.423-437, Oct. 1991.

SERRA, F. et al. A inovação numa empresa de base tecnológica: o caso da Nexxera. **Journal of Technology Management and Innovation**, Santiago, v.3, n.3, p.129-141, Oct. 2008.

SHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1950.

STERNBERG, R. **Technologie und Gründerzentren als Instrument Kommunaler Wirtschaftsförderung**. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau-und Planungsliteratur, 1988.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.17, Special Issue, p.27-44, Winter 1996.

TEECE, D. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. **California Management Review**, Berkeley, Calif., v.40, n.3, p.55-79, Spring 1998.

_____. Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decisions. In: TUSHMAN, Michael; ANDERSON, Philip (Orgs.). **Managing strategic innovation and change**. New York: Oxford University, 1997.

_____. Profiting from technological innovation. In: TEECE, David (Org.). **The competitive challenge**. New York: Harper & Row, 1986.

_____. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long Range Planning**, London, v.33, n.1, p.35-54, Feb. 2000.

THIERSTEIN, A.; WILHELM, B. Incubator, technology, and innovation centre in Switzerland: feature and policy implications. **Entrepreneurship and Regional Development**, London, v.13, n.4, p.315-331, Oct. 2001.

TUSHMAN, M.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, N.Y, v.31, n.3, p.439-465, september. 1986.

UZZI B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, Menasha, Wis., v.61, n.4, p.674-698, 1996.

VEDOVELLO, C.; GODINHO, M., Business incubators as a technological infrastructure for supporting small innovative firms activities. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v.3, n.1/2, p.4-21, Jul. 2003.

VERSPAGEN, B. Large firms and knowledge flows in the Dutch R&D system: a case study of Philips electronics. **Technology Analysis & Strategic Management**, Abingdon, Oxfordshire, UK, v.11, n.2, p.211-233, June 1999.

WINTER, S. Knowledge and competence as strategic assets. In: TEECE, D. (Org.). **The competitive challenge**: strategies for industrial innovation and renewal., Cambridge, MA: Ballinger, 1987.

WOFFENBÜTTEL, A. **A avaliação do processo de interação universidade-empresa em incubadoras universitárias de empresas**: um estudo de caso na incubadora de empresas de base tecnológica da UNISINOS. 2001, 162p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. **Organization Science**, Providence, RI, v.6, n.1, p.76-92, Jan. 1995.

Orientações aos colaboradores da Revista da FAE

Histórico e missão

A Revista da FAE, existente desde 1998, é um espaço para divulgação da produção científica e acadêmica de temas multidisciplinares, que enfoca, principalmente, as áreas de administração, contabilidade, economia, direito, engenharia, educação, sistemas de informação, psicologia e filosofia, com o intuito de discutir o posicionamento das organizações e o desenvolvimento local.

Por ter como missão fomentar a produção e a disseminação de conhecimento em áreas correlatas à discussão sobre a gestão de negócios e o posicionamento das organizações no processo de desenvolvimento local, entre nossos leitores, encontram-se professores, alunos de graduação e pós-graduação, consultores, empresários e profissionais de empresas públicas e privadas.

Objetivo

O objetivo da Revista da FAE é promover a publicação de temas relacionados à gestão de negócios e à inserção das organizações no processo de desenvolvimento local.

A Revista da FAE deseja motivar e instigar os seus leitores a compreenderem o papel das organizações no processo de desenvolvimento local, tendo acesso à discussão de temas atuais e relevantes para definição estratégica e operacional das organizações.

Assim, será dada prioridade à publicação de artigos que, além de inéditos, nacional e internacionalmente, versem sobre o papel das organizações no desenvolvimento local e discutam sobre temas contemporâneos da gestão de negócios.

Orientação editorial

Os trabalhos selecionados pela Revista da FAE serão aqueles que abordem temas relacionados ao seu objetivo, ou seja, que se refiram a ferramentas, técnicas e teorias relacionadas à gestão de negócios e à função das organizações no processo de desenvolvimento local.

Com o tema gestão de negócios, visa-se contribuir com o debate sobre sistemas de gestão de produção e gestão econômica de sistemas produtivos, com o intuito de discutir o processo de desenvolvimento da organização. Trata-se de uma visão holística sobre a gestão de negócios, a partir de uma abordagem multidisciplinar das áreas de ciências sociais aplicadas (administração, contábeis e economia), jurídica (direito) e exatas (engenharias).

Já com o tema organizações e desenvolvimento, o objetivo é analisar o papel e a interação da organização, qualquer que seja sua origem ou situação societária, no processo de sustentabilidade econômica, social, ambiental e política.

Além de trabalhos puramente teóricos, serão aceitos para apreciação artigos resultantes de estudos de casos ou pesquisas direcionadas que exemplifiquem ou tragam experiências, fundamentadas teoricamente, e que contribuam com o debate estimulado pelo objetivo da revista.

Enfatiza-se a necessidade de os autores respeitarem as normas estabelecidas nas Notas para Colaboradores, especialmente as referentes ao limite de tamanho. Os trabalhos serão publicados de acordo com a ordem de aprovação, porém será priorizado o conteúdo multidisciplinar do debate.

Todos os artigos estão disponíveis para *download*, exceto a última edição.

Focos

O principal requisito para publicação na Revista da FAE consiste em que o artigo represente, de fato, contribuição científica. Tal requisito pode ser desdobrado nos seguintes tópicos:

- O tema tratado deve ser relevante e pertinente ao contexto e ao momento e, preferencialmente, pertencer à orientação editorial.
- O referencial teórico-conceitual deve refletir o estado da arte do conhecimento na área.
- O desenvolvimento do artigo deve ser consistente, com princípios de construção científica do conhecimento.
- A conclusão deve ser clara e concisa e apontar implicações do trabalho para a teoria e/ou para a prática administrativa.

Espera-se, também, que os artigos publicados na Revista da FAE desafiem o conhecimento e as práticas estabelecidas com perspectivas provocativas e inovadoras.

Escopo

A Revista da FAE tem interesse na publicação de artigos de desenvolvimento teórico e trabalhos empíricos.

Os artigos de desenvolvimento teórico devem ser sustentados por ampla pesquisa bibliográfica e devem propor novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes com relação à gestão de negócios e à interação das organizações no desenvolvimento local.

Os trabalhos empíricos devem fazer avançar o conhecimento na área, por meio de pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, criteriosamente conduzidas e adequadamente analisadas.

Notas para colaboradores

A Revista da FAE está aberta a colaborações do Brasil e do exterior. A pluralidade de abordagens e perspectivas é incentivada.

Podem ser publicados artigos de desenvolvimento teórico e artigos baseados em pesquisas empíricas (de 5.000 a 8.000 palavras).

A aceitação e publicação dos textos implicam a transferência de direitos do autor para a Revista. Não são pagos direitos autorais.

Os textos enviados para publicação são apreciados por pareceristas pelo sistema blind review.

Os artigos deverão ser encaminhados para o Núcleo de Pesquisa Acadêmica (NPA) com as seguintes características:

- Em folha de rosto deverão constar o título do trabalho, o(s) nome(s) completo(s) do(s) autor(es), acompanhado(s) de breve currículo, relatando experiência profissional e/ou acadêmica, endereço, números do telefone e do fax e e-mail.
- A primeira página do artigo deve conter o título (máximo de dez palavras), o resumo em português (máximo de 250 palavras) e as palavras-chave (máximo de cinco), assim como os mesmos tópicos vertidos para o inglês (title, abstract, keywords).
- A formatação do artigo deve ser: tamanho A4, editor de texto Word for Windows, margens 2,5 cm, fonte times new roman 13 e/ou arial 12 e espaçamento 1,5 linha.
- As referências bibliográficas devem ser citadas no corpo do texto pelo sistema autor-data. As referências bibliográficas completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).
- Diagramas, quadros, figuras e tabelas devem ser numerados sequencialmente, apresentar título e fonte, bem como ser referenciados no corpo do artigo.
- Os artigos deverão ser enviados em disquete ou CD, acompanhados de duas vias impressas ou via e-mail em arquivo eletrônico anexo. O autor receberá a confirmação de recebimento.

Permuta

A Revista da FAE faz permuta com as principais faculdades e universidades do país.

Assinatura

Periodicidade: Anual

Valor: R$ 50,00

- Para assinar, favor entrar em contato pelo telefone (41) 2105-4093 ou pesquisa@fae.edu

Envio de artigos

Os artigos deverão ser encaminhados para:

FAE Centro Universitário
Núcleo de Pesquisa Acadêmica
Rua 24 de Maio, 135
80230-080 Curitiba/PR
E-mail: pesquisa@fae.edu
Fone: (41) 2105-4093 - Fax (41) 2105-4080

Agradecemos o seu interesse pela Revista da FAE e esperamos tê-lo(a) como colaborador(a) frequente.